

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zákazníků na trhu kování a doplňkových materiálů

Customer Satisfaction Measurement of Furniture Fittings and Complementary Materials  
Market

Student: Bc. Markéta Kotásková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Kozáková, Ph.D.

Ostrava 2019

■  
VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Kotásková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Měření spokojenosti zákazníků na trhu kování a doplňkových materiálů**  
**Customer Satisfaction Measurement of Furniture Fittings and**  
**Complementary Materials Market**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
  3. Charakteristika společnosti Démon trade, a.s.
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza spokojenosti zákazníků
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledku diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHAFFEY, Dave. *Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 6th ed. Harlow: Pearson, 2015. 680 p. ISBN 978-0-273-78654-2.  
OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*. 2nd ed. London: Routledge, 2015. 519 p. ISBN 978-0-7656-1770-5.  
TAHAL, Radek et al. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Kozáková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



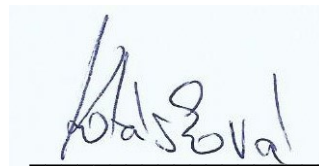
  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Vojtěch Špáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. dubna 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Markéta Kotásková', is written over a light blue rectangular background.

Markéta Kotásková

## **Poděkování**

Moc ráda bych poděkovala Ing. Pavlíně Kozákové, Ph.D. za užitečné konzultace při vytváření této diplomové práce, za veškerou pomoc, různé návrhy, trpělivost, ochotu, a především odborné vedení mé práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků .....</b>	<b>8</b>
2.1	Marketing obchodních společností.....	8
2.2	Specifikace B2B trhu .....	9
2.3	Měření spokojenosti zákazníků .....	10
2.3.1	Spokojený a nespokojený zákazník.....	10
2.3.2	Očekávání zákazníka .....	12
2.3.3	Věrnost a loajalita zákazníka.....	12
2.3.4	Rozdíly v měření spokojenosti zákazníků na B2B a na B2C trhu .....	14
2.3.5	Metody měření spokojenosti zákazníků .....	14
<b>3</b>	<b>Charakteristika společnosti Démos trade, a. s.....</b>	<b>18</b>
3.1	Charakteristika trhu kování a nábytkářského materiálu .....	18
3.2	Charakteristika společnosti Démos trade, a. s. ....	18
3.2.1	Charakteristika mikroprostředí.....	19
3.2.2	Charakteristika mezoprostředí.....	26
3.2.3	Charakteristika makroprostředí .....	32
<b>4</b>	<b>Metodika výzkumu.....</b>	<b>37</b>
4.1	Přípravná fáze.....	37
4.1.1	Definování problému.....	37
4.1.2	Definování cíle .....	37
4.1.3	Plán výzkumu .....	38
4.2	Realizační fáze .....	40

4.2.1	Způsob sběru dat .....	40
4.2.2	Způsob zpracování dat .....	40
4.2.3	Struktura respondentů .....	42
<b>5</b>	<b>Analýza spokojenosti zákazníků .....</b>	<b>45</b>
5.1	Velikost a frekvence nákupů materiálu pro výrobu nábytku .....	45
5.2	Spontánní znalost společnosti Démos trade, a. s. ....	48
5.3	Postoje ke společnosti Démos trade, a. s. ....	51
5.4	Spokojenost zákazníků .....	55
5.4.1	Hodnocení nabídky plošných materiálů .....	56
5.4.2	Hodnocení nabídky nábytkového kování .....	58
5.4.3	Hodnocení personálu .....	60
5.4.4	Hodnocení společnosti Démos trade, a. s. oproti jiným dodavatelům .....	67
5.4.5	Hodnocení dopravních společností .....	69
5.4.6	Celkové hodnocení společnosti Démos trade, a. s. ....	71
5.4.7	Shrnutí výsledků .....	73
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>75</b>
6.1.1	Cena .....	75
6.1.2	Skladové zásoby .....	75
6.1.3	Zákaznický objednávkový portál .....	76
6.1.4	Dopravní společnosti .....	76
6.1.5	Ostatní návrhy a doporučení .....	76
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>

**Seznam použité literatury ..... 80**

**Seznam zkratk..... 84**

**Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

**Seznam příloh**

**Přílohy**



# 1 Úvod

Zařizováním bytu, domu či čehokoliv jiného si jednoho dne musí projít většina lidí. Správná volba vhodného nábytku, jeho materiálu, typu i barvy je důležitá. Každý má odlišný vkus a styl, proto nabídka tohoto segmentu je obrovská. V současné době na trhu s materiálem pro výrobu nábytku a nábytkových doplňků je stále více možností, jak uspokojit potřeby zákazníků nábytkářského průmyslu. Hlavním cílem všech společností, je lépe vyhovět potřebám, které si tento trh žádá. Tyto společnosti mají jedno společné, a to silnou orientaci na zákazníka a marketingové zaměření. Smyslem je vcítit se do přání a potřeb zákazníka, a tím zajistit jeho plnou spokojenost. V marketingové oblasti lze spokojenost vyjádřit jako soulad mezi skutečným přínosem a očekávaným přínosem produktu.

O měření spokojenosti zákazníků by se měly zajímat všechny společnosti, hlavně kvůli velkému konkurenčnímu boji na trhu. S rostoucí konkurencí vznikají i nové možnosti a předpoklady, jak si zákazníka udržet. Každá společnost by měla dbát a pečovat o své zákazníky, aby si je udržela. Měly by učinit maximum pro to, aby se zákazníci cítili spokojeně během i po nákupu, protože při nedostatečné spokojenosti zákazníků se může stát, že budou odcházet ke konkurenčním firmám. Prioritou je hlavně spokojený zákazník, bez kterého nemůžou firmy prosperovat. Společnosti se nesoustředí pouze na spokojenost zákazníka při nákupu, ale také na ponákuční, expediční a servisní služby. Tyto služby zaručují firmě její diferenčnost a konkurenční výhodu. Služby šité na míru, online prodej a rychlost dodání, jsou další konkurenční výhody, které firmy na tomto trhu mohou aplikovat a získat tak pro sebe větší tržní podíl. V dnešní době je těžké vymyslet něco nového, čím by společnost mohla konkurovat a odlišit se tak od ostatních, protože již většina věcí byla vymyšlena, proto je důležité se alespoň zdokonalit v těch věcí, ve kterých je to možné.

Cílem diplomové práce je měření spokojenosti zákazníků společnosti na trhu kování a doplňkových materiálů. Práce je zaměřena na zákazníky společnosti Démon trade a. s., která se zabývá dodáváním materiálů pro výrobu nábytku v České republice.

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřená na teoretické východiska B2B trhu, měření spokojenosti zákazníků včetně jejich výzkumných metod. Další kapitola této práce je věnována charakteristice trhu a samotné společnosti Démon trade, a. s., dále je popsáno mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Poté následuje kapitola metodika výzkumu práce.

Praktická část se zabývá měřením a vyhodnocením spokojenosti zákazníků společnosti Démos trade, a. s. Poslední část diplomové práce je věnována návrhům a doporučením na zlepšení nedostatků a stanovení priorit, které je nutno zlepšit, a tím zvýšit celkovou spokojenost zákazníků.

## **2 Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků**

Tato kapitola je věnována teoretickým poznatkům z oblasti marketingu obchodních společností, B2B trhů, kde jsou popsány základní rozdíly mezi business trhem a spotřebitelským trhem. V rámci této kapitoly jsou popsána taktéž teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků, definice pojmů související s tímto tématem včetně popisu vhodných výzkumných metod.

### **2.1 Marketing obchodních společností**

Každý podnikatel přichází při své podnikatelské činnosti do kontaktu s trhem, a tak se stává součástí tržního systému. Řeší základní otázky týkající se kde, kdy, co, jak a za kolik bude prodávat. Taktéž musí stanovit svou marketingovou koncepci. V rámci této koncepce je podstatné hledisko míry uspokojení potřeb zákazníků. Marketing vyhledává soulad mezi přáním a potřebami zákazníků, zájmem společnosti (například zisk) a jinými zájmy (například ekologie).

Žádná podnikatelská tržní koncepce nemůže být statická, protože každý podnikatel musí přizpůsobovat své tržní přístupy, neboť trh se neustále vyvíjí, a tím se stává dynamickým. Proto je nutné měnit i vylepšovat své marketingové strategie. Klíčový prvkem je koncentrace na maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Detailní poznání zákazníka a přizpůsobení produktu konkrétnímu zákazníkovi je možné prostřednictvím moderních technologií v řízení, jimiž jsou informační či komunikační technologie nebo také díky integraci napříč celým podnikem. Marketing v úspěšných společnostech se prolíná celou organizací, a tím dochází k propojení všech marketingových aktivit a vzniká tak synergický efekt.

Kromě integrace se musí každý podnik soustředit taktéž na nákup. Marketing lze chápat jako nákupní marketing a prodejní marketing. Úlohou nákupního marketingu je řídit vstupy do organizace, zatímco prodejní marketing je zaměřený na zákazníky. Pokud mají být uspokojeny potřeby zákazníků, musí na ně být brán zřetel již při řízení vstupů do organizace. Rozhodování o nákupu je složitá činnost, hlavně pro velké obchodní společnosti. Na rozdíl od kupního rozhodování spotřebitelů zde převažuje racionální a formální přístup nebo dlouhodobé vztahy. S rostoucí frekvencí opakovaných nákupů roste také míra informovanosti a zkušeností z minulých nákupů. [18]

## 2.2 Specifikace B2B trhu

Klíčovým rozlišovacím znakem trhu mezi podniky je ten, že zákazník je spíše organizací než individuálním spotřebitelem. Pokud tedy zákazníkem není konečný spotřebitel, ale společnost, tak se jedná o „business to business“ trh. *„Business to business (B2B) je anglický výraz, který označuje činnost souboru podniků, které dodávají výrobky nebo služby jiným podnikům.“* [8] Organizace a spotřebitelé obvykle nakupují stejné produkty, kupují například konferenční stoly, poličky či obývací stěny, rozdíl je ale v kvantitě.

Mezi časté odvětví B2B trhu patří např. stavebnictví, zemědělství, těžební průmysl atd. B2B trh je mnohem složitější než trh B2C. Liší se především poptávkou, která přichází z různých typů organizací, a také lidí v rámci nákupní jednotky v organizaci. Rozdílná je také segmentace různých skupin zákazníků. Zákazníky na B2B trhu lze segmentovat do dvou úrovní, a to na makrosegmentaci a mikrosegmentaci. Makrosegmentace seskupuje klienty do homogenních skupin a je založená na použití všeobecných proměnných, jako jsou:

- velikost společnosti (dle zaměstnanců nebo obratu),
- odvětví činnosti nebo typ produktů,
- typ organizace (soukromá, veřejná, vládní, nezisková),
- nebo geografická poloha (země, oblast působení).

Mikrosegmentace zabezpečuje lepší poznání klienta a jeho potřeb. Vyžaduje velmi dobrou informační znalost o zákaznících, která umožňuje přizpůsobit nabídku pro konkrétního klienta. Analyzuje proměnné jako jsou:

- typ nákupu (nový, opakovaný nebo modifikovaný),
- stupeň uživatelů,
- stupeň technické expertízy klienta
- nebo personální charakteristika (vzdělání, zkušenosti, názory, postoje k riziku).

Je zásadní uvědomovat si rozdíly při tvorbě marketingové strategie pro B2C a B2B spotřebitele. B2B zákazníci hledají zejména spolehlivé a dlouhodobé partnery. Marketing B2B se zabývá otázkou, jak najít správného klienta, jakou komunikací ho oslovit a zaujmout pro možnou spolupráci. Každá spolupráce začíná identifikací zákazníka, jeho očekávání a následuje péče a podpora. Celý marketing B2B je především o spolupráci, kooperaci, vzájemných

vztazích a partnerství. Bez důvěry a úcty by se prosperita a správné fungování podniku nedala očekávat. [1, 3, 8]

## **2.3 Měření spokojenosti zákazníků**

Jedním slovem je spokojenost zásadní pro blahobyt jednotlivých zákazníků, a také pro ziskovost podniků. Všechny tyto subjekty těží z poskytování a získávání uspokojivých výsledků, zejména na trhu. Spokojenost může být přirovnána k žádoucímu stavu, což je cíl, kterého je třeba dosáhnout. Spokojenost je definována jako rozpor mezi očekáváními a skutečným výrobkem, který je spotřebitelem vnímán. Všechny firmy se domnívají, že opakovaný nákup je nezbytný pro pokračující tok ziskovosti.

Všichni spotřebitelé chtějí být se svým nákupem spokojeni, protože samotná spokojenost je koncový stav, který posiluje zážitek z nakupování. Zbavuje se nutnosti přijmout dalších opatření pro nápravu nebo trpět důsledky špatného rozhodnutí. Cílem všech organizací je uspokojit své klienty, pokud se jim to podaří, tak se zákazníci rádi k nim vrací, poskytují pozitivní reference svému okolí nebo pravidelně nakupují. Ovšem pokud se firma nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí, je nezbytné reagovat na konkrétní požadavky zákazníka a tím získat svou konkurenční výhodu.

Jedním ze způsobů, jak dosáhnout spokojenosti zákazníků, je hledání příčiny nespokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků lze zjistit marketingovým výzkumem. K měření se nejčastěji využívá dotazníkové šetření, ve kterém je spokojenost, popřípadě nespokojenost zaznamenávána. V rámci měření spokojenosti se společnosti zabývají zkoumáním současných i očekávaných požadavků, a tak dokážou lépe naslouchat a porozumět svým zákazníkům. Se zjištěnými požadavky by se následně měla ztotožnit celá organizace. Zákaznickovy potřeby a přání se neustále mění, proto je potřebné, aby měření spokojenosti firmy prováděly pravidelně v určitých intervalech a těžily tak ze získaných poznatků. [12]

### **2.3.1 Spokojený a nespokojený zákazník**

Klíčovým bodem podnikatelského snažení firmy je zákazník, bez něho by nemohly vůbec prosperovat ani existovat. Zákazník v nejširším slova smyslu je ten, kdo jeví zájem o nabídku produktů či služeb nebo si prohlíží zboží. Také ten, kdo vstupuje jakýmkoliv způsobem do kontaktu s firmou. Zákazník při prodeji hraje hlavní roli a má rozhodující úlohu při koupi produktu. Mnohdy právě on je důležitější než samotný produkt, protože uspokojení, které firma

z něho má je hodnotnější než hmotný či nehmotný produkt. Aby společnost byla schopna prodat klientovi produkt, musí správně rozeznat jeho potřeby. [17, 18]

Každý jedinec se při spotřebě i nákupu chová individuálně a míra spokojenosti je u každého jiná. Spokojenost je definována jako splnění veškerého očekávání zákazníka, která je vnímána se zakoupeným produktem. Pocit potěšení vytváří u zákazníků kladný vztah k dané firmě či produktu. Se zákaznickovou spokojeností je spojena řada faktorů, například samotný produkt, personál, spokojenost s interiérem prodejny, se značkou či firmou jako takovou. Uspokojování potřeb zákazníků je hlavním zájmem celého marketingu.

Spokojený zákazník se projevuje pravidelnými nákupy, své pozitivní reference šíří mezi další potenciální zákazníky nebo je ochotný tolerovat případnou vyšší cenu. Se spokojeností také dochází k tzv. snowball efektu, což znamená doporučování produktu šířením informací od úst k ústům.

Pocit spokojenosti zákazníka lze rozdělit do tří různých situací. Prvním stavem, kterého zákazník může dosáhnout je potěšení. Nastává tehdy, pokud vnímaná hodnota poskytnutého produktu převyšuje původní očekávání. Při této spokojenosti dochází ke kladným doporučením dalším lidem. Druhým stavem je úplná spokojenost zákazníka, ta nastává v případě, jsou-li očekávání zákazníka o produktu shodné s vnímanou hodnotou. Třetím stavem je limitovaná spokojenost. Zákazník je do určité míry spokojen, ale vnímaná hodnota a původní očekávání jsou odlišné. U zákazníků, kteří nejsou plně spokojeni, klesá pravděpodobnost šíření kladných referencí dalším lidem.

Spokojenost zákazníka je významný ukazatel, na základě kterého lze usuzovat, zda u nás zákazník v budoucnu nakoupí či jeho vztah přeroste ve věrnost. Každý podnik by se měl snažit uspokojit své zákazníky, protože zákazník, který je spokojený se stává zákazníkem věrným. Spokojenost také vytváří loajalitu, a tím přináší stabilní tržby. [5, 10, 16, 18]

Zatímco nespokojený zákazník je negativní stav, kterému se snaží každá společnost za každou cenu vyhnout. Pokud výsledek za očekávaními zaostává, zákazník je nespokojen. Je nesmírně důležité, aby se společnosti staraly o své zákazníky a jejich spokojenost také po nákupu. Zejména u dražších a cennějších nákupů. Pokud zákaznickovo nadšení po vyzkoušení produktu vyprchá, stává se nespokojeným. Pro podniky není důležité pouze prodat, ale aby prodával i nadále. Je vhodné hledat cesty vedoucí k dlouhodobé spokojenosti zákazníků.

Nespokojený zákazník dává najevo svou nespokojenost jen zřídka. „*Studie uvádějí, že si firmám stěžují pouze 4 % nespokojených zákazníků*“. [8] V případě předávání negativních referencí dalším lidem toto tvrzení neplatí. Pokud je zákazník nespokojený poví o své zkušenosti cca dalším 10 lidem a tento negativní WOM může odradit od nákupu mnoho potencionálních zákazníků. Právě opakovaným měřením spokojenosti zákazníků lze tomuto stavu předejít a firmě pomůže odhalit příčiny nespokojenosti spotřebitelů.

Mezi nejčastější skutečnosti, které souvisejí s nespokojeností, patří:

- náklady na získání nového zákazníka jsou razantně vyšší než náklady na udržení zákazníka stávajícího,
- jedna společnost ztratí cca 10–20 % zákazníků za rok a
- zákazníci mají přehnané nároky.

Samozřejmě existují lidé, kteří nejsou spokojeni nikdy s ničím, jiní jsou naopak spokojeni vždy i s minimem. Mezi těmito póly lze nalézt širokou škálu kritérií, podle kterých zákazník svou spokojenost poměřuje. Proto měření spokojenosti zákazníků je velmi komplexní a složitý proces. [2, 6, 11]

### **2.3.2 Očekávání zákazníka**

Každý zákazník si utváří jistá očekávání, které je spojeno s nákupem produktu. Očekávání souvisí s uspokojováním potřeb zákazníků, jedná se o žádoucí stav, který je nutný ze strany firem naplnit.

Očekávání je duševní stav, lidská emoce a definuje předvídání výsledku zákazníkem, který je při zakoupení produktu či služby vyžadován. Je založeno na zkušenostech, prioritách, momentálních situacích a jiných faktorech. Zákazník při posuzování spokojenosti poměřuje svá očekávání s obdrženým produktem. Na základě očekávané a nepřijatelné úrovně produktu lze zjistit zákaznickou zónu tolerance. [12]

### **2.3.3 Věrnost a loajalita zákazníka**

Spokojenost zákazníka může vést k věrnému či loajálnímu chování vůči firmě či značce. Věrnost je vztah založený na emocionálním základě. Věrnost zákazníka je vybudovaná na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na očekáváních zákazníka. Věrné chování se projevuje dlouhodobým a pevným vztahem odvíjící se od pozitivních zkušeností spotřebitele

se značkou či firmou. V budoucnu lze očekávat stejný nebo zesílený spotřebitelský postoj ke značce či firmě. Mezi spokojeností a věrností existuje souvislost. Nespokojený zákazník se určitě nestane věrným zákazníkem. Bohužel není ale jisté, že každý spokojený zákazník se stane zákazníkem věrným.

Spokojenost zákazníka je nezbytným předpokladem k dosažení požadované loajality zákazníka. Loajalita znamená oddanost zákazníka a dlouhodobou preferenci k určité firmě či značce. Loajální chování zákazníci projevují tehdy, když šíří doporučení a pozitivní reference o produktu či firmě svému okolí, a to i v případě krize. Jsou méně citliví na změnu ceny a více důvěřují téže společnosti při nákupu i jiných produktů. Získat loajálního zákazníka není snadné, je to proces neustálého učení se a poznávání potřeb a přání spotřebitelů. Jedná se o dynamický proces, který by neměl končit prodejem.

Míru spokojenosti zákazníků a loajalitu lze rozčlenit podle čtyř hledisek:

- skokani,
- králové,
- běženci a
- vězni.

První skupina „skokani“ je tvořena neloajálními zákazníky, už podle názvu vyplívá, že zákazníci skokem přechází k jiným konkurenčním firmám a rádi mění značky i přesto, že jejich spokojenost s původní firmou je vysoká. Důvodem tohoto chování je především cena.

V druhé skupině nazývané „králové“ jsou zákazníci při vysoké spokojenosti věrni svému poskytovateli produktu. Oceňují věrnostní program a přidanou hodnotu produktu. Jsou zdrojem pozitivních referencí o společnosti.

Skupina „běženci“ je tvořena nespokojenými zákazníky. Nespokojení zákazníci vyjadřují své chování absolutní neloajalností. Tito spotřebitelé na trhu hledají vždy nejvýhodnější nabídku a podle ní pak nakoupí. Jsou zdrojem nepříznivých referencí, je potřebné zlepšit alespoň jejich spokojenost.

Poslední skupina „vězni“ je tvořena loajálními zákazníky, kteří i při velmi nízké spokojenosti zůstávají věrni dané společnosti, protože na trhu se nevyskytuje jiný vhodný konkurenční produkt. Tito spotřebitelé bývají také často nerozhodní nebo jsou společností něčím svázáni, co jim brání odejít.



Jedním z důležitých faktorů, který posiluje loajalitu zákazníků je právě image společnosti. Při péči o spokojenost zákazníků je třeba myslet na to, že na jejím vytváření se podílejí též zaměstnanci firmy, proto bez spokojených zaměstnanců není možné vybudovat ani spokojenou zákaznickou klientelu.

Nelze tvrdit, že pro společnost je věrné chování zákazníků vždy výhodné. S rostoucí věrností k dané společnosti či produktu rostou také jejich očekávání, mnohdy bývají náročnější a jejich požadavky se zvyšují. Také bývají velmi citliví na změny, ať už se týkají čehokoliv (nový systém atd.), nechtějí je, dokonce se odmítají adaptovat. [13, 16, 18]

### **2.3.4 Rozdíly v měření spokojenosti zákazníků na B2B a na B2C trhu**

Měření spokojenosti zákazníků na trhu B2B a B2C probíhá odlišně. První odlišností jsou rozdíly mezi respondenty. Průzkum na trhu B2B zahrnuje pouze ty respondenty, kteří jsou vlastníci nebo odpovědnými zaměstnanci společnosti a jsou dotazováni v rámci podnikové, nikoliv osobní, způsobilosti. Dalším rozdílem je výběr respondentů a velikost vzorku. Najít někoho v businessu, kdo je vhodným respondentem výzkumu, je mnohem náročnější než najít určité množství náhodně reprezentativních lidí pro B2C výzkum. Na B2B trhu je vzorek pro výzkum menší a specializovanější. Tyto dva trhy se také liší svou obsahovou rozdílností. Výzkum na trhu B2B vyžaduje důkladnou znalost ohledně podnikání, problematiky daného odvětví či daného produktového portfolia. [9]

### **2.3.5 Metody měření spokojenosti zákazníků**

Primárním předpokladem k získání hledaných odpovědí je potřeba zvolit správný výzkum a také metodu. Při měření spokojenosti zákazníků se sleduje nejen celková spokojenost zákazníka, ale i její dílčí faktory. Pro zjištění zákaznické spokojenosti se využívá celá řada různých metod. Nejpoužívanější metodou ke zjištění spokojenosti zákazníka je však dotazování, které může být osobní, telefonické i písemné.

Pro sledování spokojenosti zákazníků lze použít metody jako je systém stížností a přání, analýza ztracených zákazníků, mystery shopping, dále pouze spokojenost, diferenční analýza, model důležitost – spokojenost, multiplikativní přístup nebo index spokojenosti zákazníka. [6]

## **Systém stížností a přání**

V organizacích se lze často setkat se systémem přání a stížností. Jedná se o knihu či tablet, do kterého zákazníci mohou vyjádřit svou spokojenost, přání nebo nespokojenost s čímkoliv, co s firmou souvisí. Cílem je zjistit vnímané nedostatky a slabiny podniku. Prostřednictvím tohoto systému organizace dává najevo, že si cení a respektuje názory svých zákazníků. Tento systém je nejlevnější metodou sledování spokojenosti zákazníků, který firma může využít. [6]

## **Analýza ztracených zákazníků**

Metoda analýza ztracených zákazníků slouží spíše k zjištění nespokojenosti. Pro organizace je nesmírně důležité zjistit příčiny a důvody odchodu jejich zákazníků. Princip této metody spočívá v tom, že jsou kontaktováni bývalí spotřebitelé dané společnosti s otázkami, které objasňují, jaký byl konkrétní důvod k jejich odchodu, popřípadě s čím byli nespokojeni. Je dobré sledovat a kontaktovat zákazníky, kteří již nevyužívají dané služby. Společnosti by se ze svých chyb měly poučit, napravit je a tím zlepšit určité procesy pro lepší chod společnosti. [6]

## **Mystery shopping**

Další metoda se nazývá mystery shopping, jde o moderní techniku, která využívá metodu pozorování a dotazování. Princip této metody spočívá v utajeném, fiktivním nákupu, kdy vyškolený pracovník (mystery shopper) zastává roli potencionálního kupujícího. Úkolem této metody je zjistit, jak prodej, služby a personál při nákupu fungují. Díky této metodě lze odhalit spoustu nedostatků, které při prodeji mohou nastat a tím vylepšit stávající služby. Tato metoda musí být profesionálně vedena, úkolem mystery shopperů je klást otázky, získávat zpětnou vazbu a následně vše zapsat do předem připraveného scénáře. [6]

Pro zjištění spokojenosti zákazníků se využívá spousta metody. Mezi nejběžnější používané metody patří pouze spokojenost, diferenční analýza, model důležitost – spokojenost (D-S) a multiplikativní přístup. Další známou a hojně využívanou metodou je index spokojenosti zákazníka. [4]

## **Pouze spokojenost**

Tato metoda spočívá v tom, že respondent vyjádří na bodové škále míru spokojenosti. Nejčastěji se používá sedmibodová škála. Číslo „1“ vyjadřuje naprostou nespokojenost a číslo „7“ naprostou spokojenost. Následně se u každé vlastnosti sečtou průměrné scóre, přičemž ty

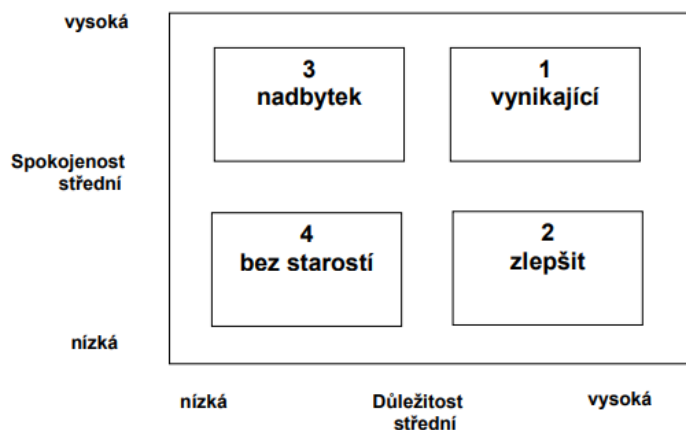
položky, které dosáhly nejnižšího hodnocení by měly být zlepšeny. Nevýhodou je, že není zohledněna důležitost vlastností produktů. [4]

### Diferenční analýza

Diferenční analýza se také hodnotí pomocí sedmibodové škály, kde číslo „1“ značí zcela nedůležité vlastnosti a číslo „7“ značí velmi důležité vlastnosti produktu. Tato metoda posunuje průzkum o kousek dál, protože zohledňuje důležitost vlastností produktů. Je zaměřená na rozdíl mezi spokojeností a důležitostí, tudíž má lepší vypovídající hodnotu. Počítá se zde rozdíl mezi skóre spokojenosti a důležitosti. [4]

### Model důležitost – spokojenost

Model důležitost – spokojenost využívá kvadrantovou mapu ke srovnání úrovně spokojenosti a důležitosti. Tato metoda je založena na grafickém hodnocení a zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Model D-S se dělí na 4 kvadranty, do kterých se zaznamenávají jednotlivé vlastnosti, viz obrázek č. 2.1. Cílem je nalézt vlastnosti nacházející se v kvadrantu č. 2 a pracovat na jejich zlepšení. [4]



Obrázek 2.1 Model důležitost – spokojenost

Zdroj: [4]

### Multiplikativní přístup

Multiplikativní přístup je zaměřen na rozdíl mezi nejvyšší hodnotou spokojenosti (naprosto spokojen) a výkonností podniku. Na základě tohoto rozdílu se vypočítá skóre nespokojenosti, díky němuž lze určit oblasti, které potřebují vylepšit. [4]

## Index spokojenosti zákazníka

Měření zákaznické spokojenosti se také často provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka, známý také pod evropským názvem ECSI (European Customer Satisfaction Index). Významem této metody je především hlubší poznání interakce mezi zákazníkem a společností se snahou získat další informace pro rozhodování či strategii. Tento model využívá několika faktorů:

- image,
- očekávání zákazníka,
- vnímanou kvalitu,
- vnímanou hodnotu,
- stížnosti zákazníka a
- loajalitu (věrnost) zákazníka.

**Image** představuje psychologický dojem ve vztahu zákazníka ke značce společnosti. Jedná se o veřejné vnímání firmy a představuje základní předpoklad při analýze spokojenosti zákazníka. **Očekávání zákazníka** souvisí s jeho představami o produktu a má přímý vliv na jeho spokojenost. Řadí se zde proměnné např. cena, kvalita nebo řešení problémů. **Vnímaná kvalita** výrobků se týká celého výrobku, ale i jeho služeb, které s ním souvisí. Jsou to např. kvalita personálu, servis, obal atd. **Vnímaná hodnota** produktu je vyjádřena jako rozdíl mezi přínosy produktu a ztrátami, které mohou být peněžní i nepeněžní. Lze ji vyjádřit jako poměr ceny a kvality, kterou zákazník hodnotí. **Stížnosti zákazníka** nastávají v důsledku nerovnováhy mezi očekáváním a skutečným výkonem. **Loajalita** (věrnost) zákazníka se projevuje opakovanými nákupy, cenovou tolerancí nebo pozitivními referencemi potencionálním zákazníkům.

Výsledky výzkumu spokojenosti zákazníků jsou bezprostředně marketingově využitelné. Společnostem slouží jako návod, na které skutečnosti a faktory se zaměřit a usilovat o jejich zlepšení. [6, 7, 14, 15]

### **3 Charakteristika společnosti Démos trade, a. s.**

Tato kapitola je věnována charakteristice trhu kování a nábytkářského materiálu, její mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Dále je zaměřena na základní představení této společnosti, která sídlí v Ostravě.

#### **3.1 Charakteristika trhu kování a nábytkářského materiálu**

Nábytkářský průmysl se zabývá výrobou nábytku, který je vyroben převážně ze dřeva nebo polotovaru (dřevotřísky atd.). Zatímco kování je předmět sloužící ke zvýšení únosnosti toho, co je vyrobeno z málo pevného či odolného materiálu. Kování je vyrobeno převážně z kovu a je hojně využíváno ve stavebnictví, při výrobě nábytku, oken, dveří apod. Mohou to být různé panty, kliky, úchyty aj.

Výroba českého nábytku už osmým rokem stále roste. Produkce nábytku v České republice za rok 2018 dosahovala cca 44,8 miliard korun. V porovnání s minulým rokem o 0,1 mld. Kč více i navzdory nedostatku truhlářů. Dalším problémem, se kterým nábytkářský průmysl potýká jsou vyplácené nízké mzdy zaměstnancům. Zatímco v celé České republice v roce 2017 průměrná mzda činila 29 500 Kč, v nábytkářském průmyslu mzda jednoho pracovníka činila o 7000 méně než mzda průměrná. Mnoho absolventů proto odchází pracovat do jiného sektoru. [19, 30, 38]

Momentálním trendem je nakupování nábytek online, prostřednictvím e-shopů. Objem pořízeného zboží přes internet meziročně roste. Aktuálně na českém trhu působí okolo 40 000 e-shopů, přičemž na nábytek, bytové doplňky a zahradní sestavy se specializuje zhruba 10 % z nich. Na internetu mají zákazníci více informací o produktech nebo velmi užitečnou funkci filtrování, díky níž si mohou zvolit produkty dle barev či jiných specifík. Další výhoda spočívá v tom, že veškerý sortiment se nachází na jednom místě, tudíž odpadá zdlouhavé chození po obchodech. [22]

#### **3.2 Charakteristika společnosti Démos trade, a. s.**

Společnost Démos trade, a. s. působí na českém trhu v nábytkářském odvětví jako velkoobchod. Specializuje se na dodávky plošných materiálů, nábytkového kování, nábytkových hran a komplexní dodávky materiálu pro výrobce nábytku a bytových zařízení, truhlářské firmy, architekty a realizátory interiérů.

Společnost se za dobu svého působení od roku 1993 rozrostla a má své pobočky nejen na území České republiky, ale také v Polsku, Maďarsku a na Slovensku. Patří mezi mezinárodní prodejce materiálů pro výrobu nábytku a jiných doplňků. Firma zaměstnává téměř 600 kvalifikovaných zaměstnanců, vlastní 22 poboček a má desetitisíce položek sortimentu, a to vše navíc v pěti jazycích. Její obrat se pohybuje přes 4 miliardy korun, řadí se tak mezi velké podniky. [32] Vývoj loga a taktéž současné logo společnosti Démos se nachází v příloze č. 3.

### **3.2.1 Charakteristika mikroprostředí**

Mikroprostředí je popsáno pomocí rozšířeného marketingového mixu, který se skládá ze 7P. Marketingový mix 7P je zaměřen na oblast služeb. Tvoří jej produkt (product), cena (price), distribuce (placement), marketingová komunikace (promotion), personál (people), procesy (process) a materiální prostředí (physical evidence).

#### **Produkt**

Démos obchoduje s materiály na výrobku nábytku a úpravy interiéru. Sortiment se skládá převážně z plošných materiálů, nábytkového kování, hran, lišt, lepidel a dalších materiálů potřebných pro výrobu nábytku. Plošné materiály zahrnují různé laminované desky, pracovní desky, dekorativní materiály, masivní a stavební materiály, nábytková dvířka a jiné. Do kategorie nábytkového kování spadají veškeré nábytkové závěsy, zásuvkové výsuvy, dvevní kování, světla, dřezy, žaluzie, hliníkový program, stroje, nářadí a nástroje, úchytky, věšáky, dvevní kliky či zámky a spoustu dalších. Dalším prodáváním sortimentem jsou hrany, lišty, obaly, opravné vosky a fixy, chemie a další.

Dnes má v nabídce kompletní dekorové kolekce jejich hlavních dodavatelů, tj. společnosti Egger a Kronospan. V současné době nabízí zhruba 1700 skladových položek dekorů, což jasně ukazuje, jak se svět nábytku vyvíjí. Nabídka kování ve společnosti Démos začínala na několika stovkách položek, nyní má skladem přes 10 000 a v roce 2017 spolupracoval celkem s 228 dodavateli. Co se týče současného plošného materiálu, jeho nabídka je taktéž obrovská, Démos skladuje okolo 2000 kusů položek a objednávají až 12 000 kusů.

Vzhledem k obrovskému kvantu dat a čtyřem jazykovým mutacím, zpracovává Démos katalogy pro plošné materiály i kování zvlášť, které slouží nejen pro zákazníky, ale i pro zaměstnance. S katalogy kování a plošných materiálů pracuje téměř denně také spousta

zaměstnanců. Obměna katalogů probíhá zhruba co dva roky, vzhledem k trendům a novinkám na trhu.

Démós kromě prodeje nábytkového materiálu a kování poskytuje k těmto produktům hlavně služby. Nabízí úpravu prodávaného materiálu, a to ve formě lepení, řezání či formátování. Tyto úpravy ale zajišťuje ve společnosti externí firma Probytex. Další službou, kterou Démós nabízí je zákaznická podpora, do které spadají veškeré objednávky z B2B, ale i B2C trhu, reklamace, servis a jiné informační požadavky. Při osobním prodeji je nutná asistence jednoho z prodejců, neboť pokud není požadované zboží na skladě je nutné udělat objednávku, v případě specifických rozměrů je zákazníkovi vyhověno a na místě poskytnutá nářezová služba.

### **Cena**

Cena představuje jediný pružný nástroj marketingového mixu, který společnosti přináší zisk. Cena za jednotlivé produkty a služby je různorodá. Na e-shopu společnosti Démós jsou u každého výrobku uvedeny ceny včetně DPH. Ceníky lze stáhnout na internetových stránkách ([www.demos-trade.cz](http://www.demos-trade.cz)) v PDF v sekci podpora prodeje.

Zákazníci, kteří spadají do kategorie A+ tzn. jejich měsíční obrát činí cca 500 000 Kč, získávají největší objemovou slevu, ta se jim odečítá z konečné ceny. Zákazníci kategorie A nebo B mají taktéž nárok na objemovou slevu, která je ale menší než u kategorie A+.

### **Distribuce**

Hlavní sídlo společnosti Démós trade, a. s. se nachází v Ostravě-Kunčičkách na ulici Škrobálkova 630/13. Součástí této provozovny jsou velkoplošné sklady, prodejna, showroom (neboli vzorkovna) a sídlí zde také celý management včetně ostatních zaměstnanců, jako je zákaznická podpora, marketingové, personální či jiné oddělení. Ostravská centrála je pro zaměstnance i zákazníky velmi dobře přístupná. Jsou zde vyhrazena parkovací místa, a také dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou. Otevírací doba je od pondělí do pátku, v čase od 7:00 do 17:00 hod. V provozovně si zákazníci mohou své objednávky vyzvednout, kromě osobního odběru Démós také zasílá zákazníkům objednávky na jim určenou adresu.

Démós vlastní celkem 22 poboček, z toho se 13 poboček nachází na území České republiky – v Ostravě, Praze, Brně, Českých Budějovicích, Havlíčkovém Brodě, Hradci Králové, Liberci, Litoměřicích, Olomouci, Opavě, Plzni, Třebotově a v Uherském Hradišti. Celkem

8 provozoven se nachází na území Slovenské republiky – v Žilině, Bratislavě, Košicích, Michalovci, Nitře, Trnavě, Trenčíně a Zvolenu. V Polsku je vybudovaná pouze jedna pobočka, a to v Katovicích. Posledním místem, kde Démos dováží své zboží je Maďarsko, ale v tomto státě zřízenou pobočku zatím nemá.

### **Marketingová komunikace**

Komunikace je velmi důležitým prvkem marketingového mixu. Prostřednictvím marketingové komunikace dává společnost o sobě vědět svým zákazníkům. Jelikož se společnost nachází na trhu B2B, tak propagace zboží a firmy probíhá prostřednictvím výstav a veletrhů, vzorkoven, PR prezentací, e-mailingu partnerským firmám, katalogů, časopisů nebo prezentací v tištěných médiích. Kromě této propagace Démos pořádá také dny otevřených dveří a jiné eventy. Snahou marketingových kampaní je rozšířit nabídku služeb ve všech regionech ve srovnatelné kvalitě.

Marketingová komunikace je dále rozdělena dle komunikačního mixu, který se skládá z reklamy, public relations (PR), podpory prodeje, přímého (direct) marketingu a osobního prodeje.

### **Reklama**

Všechna firemní auta obchodních manažerů a nákladní auta pro převoz zboží jsou polepena firemním názvem a logem. Kromě této reklamy Démos také využívá vlastní časopis s názvem „Inspirace“, který slouží zákazníkům a širší veřejnosti. Z ostatních periodik využívá k propagaci reklamu v tištěném časopise „Pardon“, z online časopisů pak „Dřevařský magazín“. Billboardy a reklamní vlajky jsou umístěny pouze na budovách firmy Démos. Ukázka reklamy je umístěná v příloze č. 6. Jinou formu reklamy již Démos nevyužívá.

### **PR**

Dny otevřených dveří jsou na prodejnách vynikající příležitostí nejen představit konkrétní produkty a novinky, ale je zde také prostor pro neformální setkání se zákazníky a navázání trvalých vztahů. Tato akce většinou sklízí úspěch jak u dodavatelů, tak u zákazníků. V roce 2017 i přes nepříznivé počasí dorazili do obou poboček (Žilina a Katovice) zástupci z více než 90-ti firem. Zajímavý program spolu s možností získat některou z hodnotných cen ohromilo všechny návštěvníky. Pár momentů ze dní otevřených dveří jsou umístěny v příloze č. 2.



„Pomáháme dětem (nejen) s hendikepem“, tak zní reklamní kampaň na pomoc dětem, se kterou Démos spolupracuje. Z centrály v Ostravě-Kunčičkách lze dojít do střediska DVOREČEK za chvíli, je to hned přes ulici. Dnes už poměrně rozsáhlý areál střediska poskytuje prostor celé řadě projektů, které spojuje jeden cíl, pomoci dětem a mladým lidem s jakýmkoliv hendikepem v začlenění do plnohodnotného života. Už od roku 1997 dodává Démos materiály potřebné k vybudování stájí, boxů a šaten dětem pro provozování hipoterapie na koních. Dalším zajímavým projektem, který má v areálu své místo, je Byt na půli cesty. Díky pomoci z Démosu zde zakladatel střediska vybudoval bydlení pro mladé lidi z pěstounské rodiny nebo z dětského domova.

V roce 2016 se také zapojili do dobročinné sbírky pro Moment, kde zaměstnanci měli možnost probrat doma své skříně a nepotřebné oblečení, doplňky a hračky darovat. Nasbíralo se celkem 85 kilogramů oblečení, knih a hraček včetně jednoho jízdního kola. Vybrané věci následně poputovali do centrálního skladu dobročinného second handu Moment.

Démos podporuje své zaměstnance, aby se zúčastnili dárcovství krve. Jako motivaci se společnost rozhodla ocenit finanční premií každého, kdo se přihlásí k bezplatnému dárcovství krve. Například zaměstnance vyznamenané Zlatým křížem Českého červeného kříže 3. třídy za 80 odběrů odměnili premií ve výši 5000 Kč. Jedná se o novinku, kterou ve firmě zavedli na konci roku 2017.

Démos se kromě externích eventů zaměřuje také na interní eventy, které jsou určeny pouze pro zaměstnance. Například celé marketingové oddělení se schází jen zřídka. Jsou totiž nejvíce rozprášené oddělení. Působí jednak na centrále v Ostravě, ale také v Praze, Žilině a i v Katovicích. Proto byla naplánovaná událost „Marketing na Lysé“, kterého se účastnil celý marketingový tým. Další akce se jmenovala „Beskydy s Ekonomikou a HR“, kde na noční výšlap na Ateliér vyrazili všichni zaměstnanci z Ostravy. Nejen čeští zaměstnanci si umí užít společný volný čas, ale také slovenští. V roce 2017 se pořádal teambulding pro slovenský Démos tým, při kterém strávili celý víkend na vodě. *„Byla to skvělá příležitost na stmelení kolektivu a bližším poznání nových členů.“* – tak popisují vydařenou akci zaměstnanci ze Slovenska.

Webové stránky společnosti ([www.demos-trade.cz](http://www.demos-trade.cz)) pomáhají pečlivě znázornit prodávaný sortiment včetně dostatečných informací, dále na těchto stránkách se zákazníci mohou dozvědět aktuální dění ve společnosti, o kariérních možnostech a k celkové prezentaci společnosti.

Webové stránky již prošli renovací, tudíž jsou na první pohled velmi moderní, laděné do světle modré barvy a snadno použitelné. Kromě webových stránek využívá firma k sebe prezentaci také na Facebook, LinkedIn a Twitter.

### **Podpora prodeje**

Prostřednictvím showroomů (vzorkoven) společnost prezentuje svým zákazníkům nosný průřez jejím sortimentem: od skladových položek přes novinky, designové prvky, plošné materiály a kování s velkým potenciálem růstu až po servisní zboží pro truhláře, jako je třeba příslušenství k nářadí nebo segment chemie. Náhled ostravské vzorkovny se nachází v příloze č. 1.

Ke zvýšení prodeje využívá Démos podporu prodeje ve formě dárků, k určitému produktu nabízí další produkt zdarma, například při zakoupení 10 kusů zásuvek značky Blum dostanou zákazníci vrtačku značky Bosch jako dárek. Dále využívají propagační materiály, jako jsou propisky, kalendáře, vína, vánoční ozdoby ze dřeva a mnoho dalších.

K podpoře prodeje patří také objednávkové formuláře dostupné na webových stránkách společnosti Démos, které slouží k identifikaci správného zboží, které zákazník si přeje objednat. Pomocí těchto předdefinovaných formulářů stačí, aby zákazník zadal správné rozměry materiálu (např. lamino) do tabulek a prostřednictvím formuláře zjistí, jaký produkt (např. pant) přesně potřebuje i se všemi informacemi (např. síla výklopů).

### **Přímý marketing**

Démos se svými zákazníky komunikuje prostřednictvím telefonického hovoru, kdy zaměstnanci zákaznického centra jim volají a aktivně je oslovují, aby jim předali informace o novinkách, koupí nových vzorkovníků či brožur aj. Prostřednictvím e-mailingu se posílají akční nabídky, které se dělí zvlášť pro obchodníky a zvlášť pro výrobce, dále se rozesílají aktuality a novinky.

### **Osobní prodej**

Každý den musí každý obchodní zástupce navštívit minimálně 5 zákazníků. Projednávají, co je nového ve společnosti Démos, různé novinky, řeší poptávky, nabídky, reklamace, slevy nebo důvod přechodu ke konkurenční firmě u konkrétního produktu. Dále jsou jim nabízeny

vzorkovníky ke koupi. Po každé schůzce každý obchodní zástupce musí zapsat do online formuláře důvod a cíl návštěvy.

## **Personál**

Zaměstnanci jsou považováni za základní zdroj úspěchu společnosti. Démos trade, a. s. pečuje o své zákazníky prostřednictvím obchodních manažerů, profesionálního zákaznického centra, prodejen a produktových specialistů.

Pracovníky lze rozdělit do 4 kategorií:

1. kontaktní – jsou to především prodavači (prodavačky) na prodejně, obchodní zástupci nebo zaměstnanci zákaznického centra, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky,
2. koncepční – mezi koncepční zaměstnance se řadí hlavně manažeři (produktoví, marketingoví atd.) a celý management,
3. podpůrní – mezi podpůrné zaměstnance patří zejména IT zaměstnanci, kteří spravují webovou stránku společnosti a jiné nebo uklízečky, které dbají o čistotu kanceláří a
4. obsluhující – do této kategorie spadají hlavně skladníci, kteří připravují, vychystávají a balí zboží zákazníkům.

Schopnosti zaměstnanců firma rozvíjí trvalým vzděláváním a zvyšováním jejich způsobilosti prostřednictvím školení a jiných vzdělávacích aktivit. Společnost dbá na to, aby zaměstnanci byli iniciativní a uvědomovali si svou odpovědnost za provedení správných činností v požadované kvalitě a čase. Po zaměstnancích je požadovaná aktivní účast při naplňování politiky jakosti a realizace vyhlášených cílů jakosti.

Image zaměstnance (převážně obchodního manažera) společnosti Démos trade, a. s. je komplexem odbornosti a profesionality, vzhledu, jednání a vystupování.

Image firmy výrazně ovlivňují zaměstnanci. Snahou každého zaměstnance by mělo být pracovat stále na jeho zlepšování. Pro ošacení obchodního manažera je důležitá při kontaktu se zákazníky serióznost a určitý stupeň konzervativnosti. Jejich oblečení by mělo být čisté, nezmačkané, a také je potřeba dbát na umírněnou barevnost celého oděvu. Pracovní oblečení může obsahovat:

- kalhoty, vestu, kravatu,
- kalhoty, vestu,

- jeans kalhoty nebo jiné oblečení černé nebo světlé barvy,
- košile, nebo tričko s límečkem
- nebo oblek.

## **Procesy**

Servis je vytvářen vždy na podnětech zákazníka a hlavním východiskem je u něj vždy osobní přístup. Pro jeho dodržování a zkvalitňování vyžívají všech možných kontrolních mechanismů. Firma se snaží rychle zpracovávat objednávky, spolehlivě dodávat zboží a nabízet kompletní širší sortimentu pro výboru nábytku s garancí dostatečné skladové zásoby. Zjednodušují přístup k informacím o sortimentu a technickým detailům. Vizualizují možnosti využití materiálu pro interiéry. Řezou a olepují materiál.

Prioritou je zboží přijmout v co nejkratším čase, úzce proto spolupracují s nákupním oddělením a dispečinkem CSNK. Také se snaží vyjít vstříc prodejcům, pracovníkům zákaznického centra, obchodním manažerům a všem, kdo dnes a denně vyžadují přednostní navedení zboží pro své zákazníky.

Objednávat zboží lze přes e-mail, fax, telefonicky nebo zákaznický webový portál. Nejvýhodnější pro zákazníka je však webový portál, kde může vidět prodejní cenu, množství slevy, skladovou dostupnost a další specifikace. Ale je tu jedna podmínka, zákazník může objednávat zboží přes webový portál pouze pokud vlastní IČO. Ten zákazník, který identifikační číslo nevlastní, tak využije k objednání předchozí zmíněné varianty. Před objednáním přes portál je nutné být registrovaný. Při registraci je nutné uvést všechny osobní údaje, přihlašovací údaje přijdou zákazníkovi doporučeně poštou zhruba do 1 týdne a následně poté může úspěšně objednávat jeho požadované zboží. S přihlašovacími údaji přijdou zákazníkovi také obchodní podmínky ve dvou vyhotovení, které jsou zapotřebí podepsat a zaslat zpět na centrálu Démosu. Po zaregistrování jsou nastaveny každému zákazníkovi základní slevy, které lze po konzultaci s obchodním manažerem také zvýšit (např. při větším odběru).

Každý registrovaný zákazník může platit v hotovosti na každé provozovně nebo dobírkou přímo při převzetí zboží. Převodním příkazem zákazník může platit tehdy, pokud má sepsanou smlouvu s obchodním manažerem a také odebírá dostatečné množství zboží. Když zákazník trvá na platebním převodu a nemá nárok na smlouvu (řadí se do kategorie – platí dobírkou), je

možné mu vystavit zálohovou fakturu a po její úhradě se zboží automaticky odesílá zákazníkovi. Splatnost peněžitého závazku má každý zákazník nastavenou individuálně.

Ukazatel zvaný Service Level (SL) sledují v Démosu velmi bedlivě. Informuje totiž, kolik zákazníků dostalo požadované zboží ve chvíli, kdy byl zadán jejich požadavek.

Filosofií společnosti v oblasti jakosti je neustálé zlepšování efektivnosti všech procesů, proto vedení očekává od svých zaměstnanců vysokou a trvalou angažovanost.

### **Materiální prostředí**

V prostorách ostravského Démosu se nachází nářezové centrum, velkoplošné sklady kování a plošného materiálu, showroom s prodejnou, dále kanceláře a uni buňky. V uni buňkách se pájejí led pásy na zakázku a připravují se žaluzie na míru, kde zaměstnanci v těchto nevhodných podmínkách pracují celoročně. Náhled exteriéru je přiložen v příloze č. 4.

Celý komplex Démosu se skládá z několika budov, kanceláře se nacházejí až ve čtyřech dvoupatrových budovách. V kancelářích sídlí jednotlivá oddělení, jako je marketing, nákup, logistika, prodej, dispečink aj. Interiér je laděn do šedých, bílých a zelených barev. V roce 2016 proběhla celková modernizace kanceláří. Nyní je vše v moderním designu, tedy všechny místnosti včetně kuchyněk pro zaměstnance. Kuchyňky jsou vybaveny nejmodernější technologií, veškerým vlastním sortimentem, který nabízejí na trhu. Například jsou vybaveny bezdotykovým otevíráním zásuvek a skříněk nebo všechny výsuvy jsou v tlumeném provedení atd. Tyto kuchyňky se nacházejí v každém patře na viditelných místech, aby reprezentovaly firmu. Kromě kanceláří se v budově nachází také velká zasedací místnost, kde probíhají různá školení. Vzhled interiéru je umístěn v příloze č. 5.

### **3.2.2 Charakteristika mezoprostředí**

Mezoprostředí je popsáno pomocí pěti faktorů, jako jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost a prostředníci.

#### **Zákazníci**

Všichni zaměstnanci společnosti si uvědomují, že prosperita závisí na kvalitě poskytovaných služeb a šíři sortimentu. Jeden z cílů firmy je být spolehlivým a flexibilním

partnerem pro zákazníky, plnit potřeby a očekávání zákazníků tak, aby byly vždy spokojeni a rozšiřovali vzájemnou spolupráci.

Společnost se soustředí primárně na B2B trh. Zákazníky jsou interiérové firmy, stolařství, obchodní firmy a architekti, kteří vytvářejí nábytek a pomáhají tak zkvalitňovat lidem bydlení i vylepšovat prostředí kanceláří.

Mezi preferované zákazníky patří:

- výrobci nábytku, interiéru, truhláři, stolaři,
- regionální obchodní firmy různých velikostí (TOP partneři),
- architekti a
- interiérová studia.

Mezi další zákazníky patří:

- kutilové,
- truhlárny s prodejnou,
- malovýroby nábytků a interiérů,
- sériové výroby nábytků,
- výrobci s velkoobchodem nábytku,
- obchody s produkty pro výrobu nábytku,
- železářství a
- stavební firmy.

Mezi marketingově podporované skupiny patří:

- architekti,
- designové studia a
- interiérové či kuchyňská studia.

Očekávání zákazníků spočívá v osobním a přátelském přístupu, komunikaci, rychlosti, záruce, podpoře a také v jasných informacích. Důležité je vědět, kdo je zákazníkem a co potřebuje, proto je dobré zákazníky segmentovat, tedy rozdělit je do skupin. Viz tabulka č.3.4.

**Tabulka 3.1 Segmentace zákazníků společnost Démos trade, a. s.**

Priorita	Typ	Segmentace	Zaměření	Materiál	Měsíční obrat
A+	Obchodník	Architekt	Banky, letiště, obchody	DTD surová	500 000 Kč
A	Výrobce	Kovovýroba	Čalouněný nábytek	Dveře	150 000 Kč
B	Architekt	Kutil	Dětský nábytek	Kování	60 000 Kč
C		Mimo obor	Hotely	Kování + Lamina	20 000 Kč
D		Neznám	Interiér	Lamina	Do 20 000 Kč
KZ		Podlahář	Kancelářský nábytek	Lamina + Masiv	
		Prodej kování	Koupelny	Lamina + řeziva	
		Prodej kování i plošného materiálu Prodej plošného materiálu	Kuchyně	Masiv	
		Prodejna nábytku	Školní nábytek	OSB, Cetris + řeziva	
		Stavební činnost	Stavební materiály	Řeziva	
		Stavebniny	Stolový a sedací nábytek	Vše	
		Studio	Vše		
		Truhlář	Zahradní nábytek		
		Výroba interiérových dveří			
		Výroba oken, dveří			
		Výroba regálů			
		Výrobce nábytku			
		Výrobní firma			
		Výstavář			

Zákazníci se třídí především podle měsíčního odběru, to je pro společnost klíčovým kritériem. Zákazník, který má nejvyšší měsíční obrat se řadí mezi nejvyšší prioritu a je mu přiděleno písmeno A+ (odebírání zboží za cca 500 000 Kč/měsíc) a tudíž získává největší objemovou slevu. V kategorii A+ jsou především obchodníci. Do kategorie A spadají výrobci a jejich měsíční odběr se pohybuje okolo 150 000 Kč. Nejdůležitější jsou zákazníci, kteří spadají do označení A+, A a B. Ostatní zákazníci, kteří neodebírají v tak velkém množství, jsou řazeni do kategorie C, D nebo KZ (tj. koncový zákazník).

## **Konkurence**

Mezi hlavní přímé konkurenty společnosti Démos trade, a. s. patří firmy Kili s. r. o., Dřevo Trust, a.s. a JAF HOLZ spol. s r.o. Dalšími konkurenčními firmami jsou Dřevozpracující družstvo (DDL), Kopecký CZ, s.r.o. nebo Nábytkár Česká republika s. r. o. Tyto konkurenční firmy byly stanoveny na základě interních informací společnosti Démos trade, a. s.

Za nepřímou konkurenci lze označit řetězce, jako je IKEA, Kika, Sconto nábytek a další, které nabízejí zajímavé a cenově výhodné produkty. Proto se společnost Démos musí od těchto velkých prodejen odlišovat a nabízet individuální řešení, širší nabídku dekorů a inovativní technická řešení.

### **Kili s. r. o.**

Společnost Kili s. r. o., se sídlem v Brně, je obchodní společností, která se zaměřuje na prodej materiálu pro výrobu nábytku. V současné době vlastní celkem 11 poboček. Velký důraz je kladen na kvalitu jejich showroomů (tj. vzorkoven), ve kterých mohou zákazníci vybírat z velkého množství materiálů pro výrobu nábytku. Kromě produktů nabízí též servis, logistiku a poradenství v oblasti interiérů. Poskytuje také zakázky na výrobu nábytku za účelem revitalizace interiérů pro jejich partnery v developerské oblasti. Jejich snahou je, aby jejich nabízených produktů spolu se službami splnila i ty nejnáročnější potřeby zákazníků. [27]

### **Dřevo Trust, a.s.**

Společnost Dřevo Trust, a. s. působí na trhu již řadu let, za tu dobu vybudovala celkem 25 poboček. Zákazníci této společnosti jsou totožní jako u všech navzájem si konkurujících firem. Jsou to především stolaři, řemeslníci, truhláři, ale také kutilové. Nabízí velmi široký sortiment, především kování, plošný materiál, ale i nábytková dvířka, stroje i nástroje, kuchyňský program atd. Jedná se o veškerý sortiment, který souvisí s výrobou nábytku či jiných doplňků do interiéru. Mezi hlavní dodavatele patří jak tuzemští, tak i zahraniční výrobci. Heslo společnosti zní: „Dřevo Trust – pro nábytek, interiér, stavbu a řemeslo“. [33]

### **JAF HOLZ spol. s. r. o.**

JAF HOLZ je vlastníkem vedený rodinný podnik, a tudíž neuznává žádné změny ve vedení této společnosti. Za jejich tradičním podnikem stojí 70 let stabilních hodnot a skutečná znalost dřeva. Podnik JAF HOLZ je jedním z největších obchodníků se dřevem a dřevěnými materiály



v ČR. Tato firma je poměrně úspěšná, protože klade velké nároky na kvalitu výrobků i na servis. Jejich heslo zní: „*Protože my jsme spokojeni až tehdy, když jste spokojeni Vy.*“ [34] Co začalo v roce 1948 ve Stockerau, to je nyní mezinárodním koncernem s 57 sídly ve čtrnácti zemích Evropy a ve třech zemích Asie. V České republice zaměstnává více než 305 zaměstnanců a vlastní celkem 8 poboček včetně ostravské. [34]

### **Kopecký CZ**

Firma Kopecký CZ, s. r. o. se zabývá prodejem nábytkového kování a vybavení do interiérů se sídlem v Brně. Společnost je přímým dovozcem a zástupcem na českém trhu pro zahraniční firmy jako je Rejs, Atim, Sige aj. Sortiment se skládá celkem z 8000 položek zboží. Specializuje se na prodej nábytkových hliníkových komponentů, nábytkových dvířek, posuvných dveří do šatních skříní či doplňků do kuchyní. Dále nabízejí úchytky, závěsy, kuchyňské dřezy a baterie, nábytkové nohy či LED osvětlení. Významnou odlišností od konkurenčních firem je její vlastní produkce, která tvoří výrobky ze skla, například skleněné obklady, interiérové dveře či skleněné dělicí příčky a další skleněné výrobky, které zajišťují na míru včetně dopravy a montáže. Nejen, že je tato firma konkurentem společnosti Démos, ale zároveň je také jejím odběratelem. [31]

### **Dodavatelé**

Společnost má dodavatelů mnoho, protože právě ti poskytují odpovídající zdroje pro fungování organizace, bez nich by podnikání nebylo možné. Pro Démos je nezbytné získávat dodávky materiálu, které jsou žádoucí pro chod celé společnosti. Dodavatele lze rozdělit do tří kategorií, a to na dodavatele kování a doplňkových materiálů, dále na dodavatele plošných materiálů a dodavatele hran, lišt a lepidel.

Hlavními dodavateli kování a doplňkových materiálů jsou společnosti Blum, Strong, Hettich, Twin, Tulip, Franke, Sevroll, Vibo, Lehmann, Bosh, Blanco, BBP, Spax, Kesseböhmer a mnoho dalších. Například rakouská společnost Blum patří mezi největšího dodavatele v oblasti kování, česká společnost Twin dodává Démosu především kliky, Franke a Blanco dodávají dřezy a baterie, italský dodavatel Vibo zase dodává drátěný program a největším dodavatelem zámků je společnost Lehmann.

Mezi hlavní dodavatele plošných materiálů patří společnosti Egger, Kronospan, Pfleider, Decospan, Grena, Dekodur, Homapal, Trachea, Intedoor, Getacore, Cordia a další.

Například německá firma Egger dodává především lamináty nebo pracovní desky, od společnosti Decospan společnost Démos odebírá také pracovní desky, ale ve vysokém lesku. Kuchyňská dvířka dodává česká společnost Grena, polský dodavatel Cordia dodává hliníkové rámečky.

Hlavními dodavateli hran, lišt a lepidel jsou společnosti Rehau, 3M, Henkel, Hranipex, Den Braven a Giplast Group. Například německá společnost Henkel je předním dodavatelem v oblasti chemie, jako jsou lepidla a čisticí prostředky, Hranipex dodává hrany včetně lepidel určené na ně nebo firma 3M je hlavním dodavatelem lepících pásek (zrcadlové, krycí atd.).

## **Veřejnost**

Veřejnost tvoří organizace nebo obyvatelstvo, které může mít vliv na chod celé společnosti. K předním skupinám veřejnosti se řadí především tisk nebo rozhlas, ale také nátlakové skupiny. Démos trade se snaží neustále podporovat a zlepšovat pozitivní obraz firmy na veřejnosti. Dále je jeho snahou zvyšovat informovanost o jejich aktivitách. Ke styku s veřejností využívá různé předváděcí akce, veletrhy, výstavy, produktové dny, dny otevřených dveří apod.

K vnitřní i vnější komunikaci s veřejností využívá Démos kromě přímého styku také telekomunikační prostředky, korespondenci klasickou i elektronickou, vývěsky a informační tabule, vlastní periodika zvané „V kostce“ (k vnitřní) a „Inspirace“ (k vnější), intranet (k vnitřní), internet (k vnější) a další elektronické komunikační prostředky.

Jakákoliv oficiální informace předávaná a přijímaná ve služebním styku musí mít patřičnou formu a veškeré náležitosti, které potvrzují její pravdivost, přesnost a úplnost (v tomto ohledu je třeba se řídit obecně platnými zásadami, např. je nutné, aby písemná korespondence byla datována, opatřena příslušným razítkem i podpisem oprávněného zaměstnance apod.).

Jediná pověřená osoba v komunikaci s médii je generální ředitel nebo jeho statutární zástupce v době nepřítomnosti. Generální ředitel může pověřit vyřízení kontaktu s médii některého se zaměstnanců firmy. Ve firmě jsou zavedena přísná pravidla. V případě oslovení zaměstnance jakýmkoliv médiem (televize, rádio, internetový magazín, tisk atd.) jej zaměstnanec musí odkázat na sekretariát ředitele. V případě pověření konkrétního zaměstnance generálním ředitelem musí zaměstnanec komunikovat s cílem posílit dobré jméno firmy v očích veřejnosti. Při styku s médii musí všichni zaměstnanci dbát na dobrou reprezentaci firmy,

ochranu její dobré pověsti, ochranu údajů hospodářské povahy, osobních údajů zaměstnanců a také postupovat v souladu s vnitřními předpisy.

### **Prostředníci**

Prostředníci společnosti Démos jsou především grafici a designéři. Některé grafické návrhy zpracovávají interní grafici a jiné zase externí. Vždy záleží na složitosti a rozsahu práce. Společnost Kvados, a. s. jim zajišťuje a spravuje objednávkový portál a další software. Další externí firmou je překladatelská společnost, která překládá produktové katalogy do slovenského, polského a maďarského jazyka.

### **3.2.3 Charakteristika makroprostředí**

Makroprostředí je charakterizováno na základě šesti faktorů: demografické, ekonomické, kulturně-sociální, technologické, politicko-právní a přírodní.

#### **Demografické faktory**

Město Ostrava je třetím největším městem České republiky, je součástí Moravskoslezského kraje a má celkem 23 městských obvodů. Kde dni 1. 1. 2019 mělo město Ostrava 298 335 přihlášených obyvatel, z toho 40 229 obyvatel mladších 15 let. Z celkového počtu obyvatel Ostravy zde žije celkem 11 070 cizinců. [36] V Ostravě ročně ubývá více než 1000 obyvatel. Kromě nízké porodnosti je to důsledkem častého stěhování. Stěhují se především mladí lidé a rodiny s dětmi, kteří preferují místo bydlení ve městě raději v přírodě. Top destinací se pro stěhující občany stal Frýdek-Místek, druhým oblíbeným místem je Opava. Trend stěhování je pro nábytkářské společnosti velmi přívětivý, neboť nový domov si žádá i nové vybavení. [21]

Nejvíce obyvatel žijících v Ostravě dokončili své vzdělání pouze s výučním listem (81 001 obyvatel), druhé místo obsadili obyvatelé s úplnou střední, tedy vykonanou maturitní zkouškou (65 751 obyvatel) a třetího místa dosahují obyvatelé se základním vzděláním (48 124 obyvatel). [35] Trend nedostatku zaměstnanců v dřevařských firmách má stoupající tendenci a situace se bude zhoršovat, firmy vnímají nedostatek kvalitních lidí a pracovníků. Přibývá stále více vysokoškoláků, a tím klesají vyučení řemeslníci. Tato skutečnost má velmi špatný dopad na nábytkářské společnosti, protože ubývají absolventi dřevozpracujících oborů, tj. truhláři. Právě oni jsou klíčovými zákazníky, na které se společnosti zaměřují. [23]

Všechny společnosti by měly znát tyto demografické údaje, protože na základě těchto údajů je možné odhadnout počet potencionálních zákazníků a predikci.

### **Ekonomické faktory**

Podle ČSÚ úřady na konci roku 2018 v Moravskoslezském kraji evidovaly téměř 40 000 nezaměstnaných lidí. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji je nejvyšší v celé České republice. Podíl nezaměstnaných osob dosáhl 4,7 % v Moravskoslezském kraji (pro srovnání: Středočeský kraj dosáhl v tomto období 2,6 %). Úřad práce na konci prosince 2018 nabízel uchazečům přes 17 000 volných pracovních pozic. Ve srovnání s minulým rokem (prosinec 2017) bylo volných pracovních míst o 3254 více. Na jednu volnou pracovní pozici v r. 2018 připadalo v kraji v průměru 2,3 uchazeče. Z celkového pohledu je velmi dobře, že nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji klesá, bez práce je tedy mnohem méně lidí, tudíž mají stálý plat a lepší životní úroveň. [24, 25, 39]

Průměrná hrubá mzda v ČR roste, ve 3. čtvrtletí roku 2018 činila 31 516 Kč. Meziročně se zvýšila, a tak lidem k výplatě přibýlo v průměru o 2458 Kč více. V Moravskoslezském kraji dosahovala měsíční průměrná mzda 28 621 Kč ve 3. čtvrtletí roku 2018. Rostoucí mzda je pro nábytkářský průmysl přívětivá, neboť s rostoucí mzdou si lidé mohou dovolit více utrácet za bytové a jiné doplňky či rekonstrukci. [40, 28]

V roce 2018 se kurz eura pohyboval v průměru okolo 25,6 Kč. V prvním čtvrtletí roku 2018 bylo možné euro koupit za 25,4 Kč, v posledním čtvrtletí se kurz eura vyšplhal až na 25,8 Kč/eur. Konkrétní výši kurzů zobrazují tabulky č. 3.2 a 3.3. [26]

**Tabulka 3.2 Čtvrtletní kurzy v roce 2018 v Kč**

<b>Časové období</b>	<b>Kč / Eur</b>
1. čtvrtletí	25,402
2. čtvrtletí	25,599
3. čtvrtletí	25,711
4. čtvrtletí	25,862

Zdroj: Kurzy.cz

Během roku 2018 se euro zdražilo a u české koruny došlo k oslabení. Pro společnosti, které obchodují s touto zahraniční měnou to není ideální stav, lepší by pro ně bylo, kdyby česká

koruna posilovala, a tak by za 1 zahraniční měnu daly méně měny domácí, a tím by ušetřily. V roce 2019 Česká národní banka odhaduje posilování české koruny vůči euru. Trend posilování analytici odhadují, že bude ještě pokračovat. Průměrný kurz CZK/EUR v roce 2019 byl stanoven na 25 Kč za euro. V roce 2020 Česká národní banka stanovila očekávaný průměrný kurz na 24,20 Kč/eur. Výhledově je to velmi pozitivní zpráva pro společnosti, které obchodují s eurem, čím více euro oslabuje oproti koruně, tím líp neboť ušetří. [20]

### **Kulturně-sociální faktory**

Problém současnosti je neustálý snižující se počet porodností a narůstající populace seniorů. Navíc mladí lidé dávají přednost více vysokoškolskému vzdělání než výučnímu listu, což může mít vliv na ubývající počet truhlářů, čímž by společnost mohla přijít o své zákazníky.

V dnešní době je trendem moderně zařízený dům či byt. Lidé preferují jednoduchost, elegantní nábytek a originální bytové doplňky. Trendy v bydlení by měla každá podobná společnost zjišťovat a podle toho přizpůsobovat svůj sortiment. Ještě minulý rok vládly v interiéru načervenalé měděné barvy (r. 2018), ale v novém roce se styl vrací k tradičnímu kovu – ke zlaté. Lidé čím dál tím více kladou důraz na životní prostředí a ekologii, tento trend je vykazován již dlouhodobě. [40]

### **Technologické faktory**

Společnost je dostupná širokému okruhu zákazníků, se kterými jsou v kontaktu díky veškerým moderním a inovativním komunikačním kanálům, a také široké síti jejich distribučních poboček.

Mobilní telefon je určen pro komunikaci se zákazníky, dodavateli či s ostatními zaměstnanci ve firmě. Zaměstnanec, který má přidělený firemní mobilní telefon může libovolně komunikovat se svými zákazníky a rychle tak vyřizovat jeho potřeby. Elektronická, e-mailová komunikace je taktéž hojně využívána a potřebná ke komunikaci nejen se zákazníky, ale i mezi zaměstnanci. Pro e-mailovou komunikaci se nejčastěji využívá aplikace Microsoft Outlook, pro on-line komunikaci pak Windows Messenger.

Ve společnosti je velmi důležitým prvkem informační systém. Veškeré soubory, které zaměstnanci vytvoří a informace v nich obsažené, jsou majetkem společnosti a je jim přikládána velká důležitost. Tyto informace slouží pro potřebu celé společnosti.

Technologie jde stále dopředu a firmy využívají spoustu zařízení také v terénu. Pro zajištění přístupu k informacím, které jsou potřebné k výkonu práce v terénu, zaměstnanci využívají mobilní zařízení Pocket PC – iPAQ. Toto moderní zařízení využívá off-line databázi. Aby data v zařízení byla stále aktuální a do systému se přenesly změny je potřeba na něm provádět častou synchronizaci, nejlépe 1x denně.

### **Politicko-právní faktory**

Mezi politicko-právní faktory patří všechny legislativní náležitosti, jako jsou zákony, směrnice, předpisy, daňová, mzdová a cenová politika, dovozní a vývozní normy aj. V případě nedodržení daných předpisů hrozí firmám vysoké finanční pokuty. Je běžné, že zákony a normy jsou proměnlivé, proto je potřeba je neustále sledovat. Zásadními zákony pro společnost Démos trade, a. s. jsou zákon o ochraně spotřebitele (č. 634/1992 Sb.), zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.), zákoník práce (č. 262/2006 Sb.), zákon o daních z příjmu (č. 586/1992 Sb.) a další. Česká republika je členem EU, proto právní normy a směrnice musí být v souladu s evropským zákonodárstvím. [29]

### **Přírodní faktory**

Firmy tohoto odvětví se mohou také potýkat s přírodními katastrofami, které mohou značně ovlivnit jejich podnikání. Například v roce 2017 přinesl pro tyto firmy řadu neočekávaných událostí. Na území Řecka, Chorvatska a v USA bojovaly s požáry, hořely převážně lesy. Tato pohroma se sice obešla bez zráta na životech, ale měla velký dopad na zásobování a následně i na úroveň zákaznického servisu. Takový požár způsobil firmě Kronospan OSB (což je klíčový dodavatel společnosti Démos trade, a. s.) velké škody, které vyšplhaly až do výše 15 milionů korun. Pro Démos představovaly tyto neblahé události pouze měsíční výpadek v dodávkách, přišli tak zhruba o 1500 kamionů zboží. Vzhledem k této skutečnosti musela společnost Démos navázat spolupráci s jinými novými partnery. Kromě požárů jsou velkou hrozbou také hurikány, které ničí lesy a veškerý materiál k výrobě.

Démos trade, a. s. je společností, která kupuje zboží a materiál a následně je prodává svým zákazníkům. Tudíž tímto procesem nevznikají firmě žádné odpady, kvůli kterým by znečišťovala životní prostředí nebo musela dodržovat specifické zákony, normy či vyhlášky.

Jelikož firma poskytuje některé služby na míru (tj. lisování, olepování atd.), tak má na svých prostorách speciální kontejnery na zlikvidování přebytečného odpadu, jako je ocel, železo, dřevo, piliny, dřevotřísky aj. V těchto místech se nacházejí také kontejnery na papír, plasty a komunální odpady, které se ve společnosti také třídí.

## **4 Metodika výzkumu**

Ve čtvrté kapitole je popsána metodika výzkumu. Výzkum se dělí na přípravnou a realizační fázi. V přípravné fázi je definován a objasněn výzkumný problém, cíl a plán výzkumu včetně metody výzkumu a časového harmonogramu. Realizační fáze je zaměřená na strukturu respondentů, způsobu sběru a zpracování dat.

### **4.1 Přípravná fáze**

V přípravné fázi byl definován výzkumný problém, cíl výzkumu a také jeho plán včetně použité metody a dalších specifik.

#### **4.1.1 Definování problému**

Největší provozovna a zároveň centrála společnosti Démos se nachází v Ostravě. Z této pobočky zákazníci objednávají nejvíce zboží, proto se zde všichni zaměstnanci snaží uspokojit přání a požadavky každého zákazníka. Pro posouzení zákaznické spokojenosti je proto důležité, aby společnost získala zpětnou vazbu.

V posledních letech zaznamenává nábytkářský segment rozvoj. S celkovým trhem roste také konkurence, a proto zákazníci mají větší nároky na kvalitu a poskytované služby. Aby mohla společnost Démos trade, a. s. zvyšovat svůj tržní podíl musí svým zákazníkům poskytovat kvalitnější služby a zlepšovat celkové procesy. Pro společnost je velmi důležité mít spokojené zákazníky, protože šíří kladné reference svému okolí a stávají se loajálními zákazníky.

Problémem, se kterým se Démos potýká je oblast poskytovaných služeb. Zákazníci této společnosti posílají mnoho stížností, které se týkají například dopravy, objednávkového systému nebo skladových zásob. Proto je nutné zjistit, v čem organizace selhává a jaké jsou její nedostatky. Zjištění těchto nedostatků přispěje ke zlepšení služeb, tím se zvýší i zákaznická spokojenost a zamezí se odchodům ke konkurenčním firmám.

#### **4.1.2 Definování cíle**

Cílem výzkumu bylo identifikování zákaznické spokojenosti na trhu B2B s celkovými službami společnosti Démos trade, a. s. Dílčím cílem bylo zjištění spokojenosti s nabídkou sortimentu, cenou, lidským faktorem, kvalitou objednávkového systému, rychlostí dodání zboží



a dopravci včetně významnosti jednotlivých faktorů. Na základě zjištěných informací byly doporučeny konkrétní návrhy, které slouží k odstranění nedostatků a zvýšení tak celkové spokojenosti klientů.

#### **4.1.3 Plán výzkumu**

##### **Metoda výzkumu**

Měření spokojenosti zákazníků lze analyzovat pomocí kvalitativních i kvantitativních metod. Z kvalitativních metod lze využít individuální rozhovory se zákazníky nebo focus group (skupinové interview), u kterých lze zjistit postoje i názory. Z kvantitativních metod lze využít pozorování, dotazování i experiment. Dotazování je však nejvhodnější metodou pro měření zákaznické spokojenosti, protože pozorování i experiment jsou z časového hlediska velmi zdoluhavým procesem.

Zákaznická spokojenost s poskytovanými službami a nabízeným zbožím společnosti Démos trade, a. s. byla zjišťována pomocí kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazování probíhalo pouze elektronicky prostřednictvím e-mailu, na který byl zaslán odkaz s žádostí o vyplnění dotazníku, který posloužil ke zjištění spokojenosti, popřípadě nedostatků. Tato metoda je finančně a časově nenáročná v porovnání s jinými typy metod. Velkou výhodou je přesný zásah cílové skupiny, a navíc každý respondent má prostor na rozmyšlení, kdy dotazník chce vyplnit. Další výhodou je zajištění anonymity respondenta, jelikož odpovídá na to, s čím není spokojen. Nevýhodou je nízká návratnost odpovědí, a také není možné tazatelem dovysvětlit konkrétní otázky, kterým respondent neporozuměl.

##### **Základní a výběrový soubor**

Základní soubor tvořili všichni zákazníci společnosti Démos trade, a. s., kteří se nacházejí na B2B trhu, pole působení jejich podnikatelské činnosti je na území České republiky a jejich velikost měsíčního obrátu je více než 5000 Kč. Kritérium měsíční obrát jednoho zákazníka bylo vybráno proto, že až od částky 5000 Kč jsou zákazníci pro firmu ziskoví a mají pro ni význam. Podle databáze má společnost okolo 3000 zaznamenaných zákazníků včetně jednorázových nákupů.

Výběrový soubor byl vybrán technikou základního souboru, to znamená, že výběrový soubor odpovídal základnímu souboru. Byli tedy osloveni všichni zákazníci společnosti Démos trade, a. s., kteří splňovali tato kritéria:

- musí se jednat o zákazníka B2B trhu,
- velikost měsíčního obrátu zákazníka musí být více než 5000 Kč a
- pole působení podnikatelské činnosti musí být na území České republiky.

Výběrový soubor již nebyl dále nijak omezen. Plánovaná velikost výběrového souboru byla stanovena na hranici min. 100 respondentů.

### **Nástroj sběru dat**

Jako nástroj sběru dat byl zvolen dotazník v elektronické podobě. Byl sestaven na základě porady s marketingovým oddělením společnosti Démos trade, a. s. Prostřednictvím formuláře Google byl zasílán respondentům online na e-mail. Dotazník obsahoval úvod, ve kterém byl uveden důvod k vyplnění, jméno tazatele a poděkování. V další části se pak nacházely samotné otázky, otázek bylo celkem 28. První otázka byla otevřená, kde respondenti měli vyplnit, co se jim vybaví, když se řekne společnost Démos trade, a. s. Následující otázky už byly zaměřené na samotnou spokojenost s produkty, se službami a personálem. Poslední část dotazníku tvořili filtrační otázky, které se vztahovaly k identifikaci respondenta. Náhled dotazníku je umístěn v příloze č. 7.

### **Pilotáž**

Před samotným sběrem dat byl vytvořený dotazník konzultován se zaměstnanci marketingového oddělení společnosti Démos trade, a. s., a také s vedoucí této diplomové práce paní Ing. Pavlínou Kozákovou, PhD. Na základě jejich poznámek byl dotazník přepracován a upraven do vhodnější podoby.

### **Rozpočet**

Dotazování v elektronické podobě má také velkou výhodu oproti jiným metodám v tom, že snižuje rozpočet na minimum. Jelikož byl dotazník zaslán elektronicky prostřednictvím e-mailu a následně vyhotoven v počítači, tak nevznikly žádné náklady.

### **Časový harmonogram**

Tabulka č. 4.1 uvádí časový harmonogram jednotlivých činností výzkumu. Přípravná fáze probíhala v měsících listopad a prosinec roku 2018. Realizační fáze probíhala v měsících leden, únor, březen a duben roku 2019.

**Tabulka 4.1 Časový harmonogram**

Činnost	Časové období					
	Listopad 2018	Prosinec 2018	Leden 2019	Únor 2019	Březen 2019	Duben 2019
Definice problému a cílů	X					
Plán výzkumu		X				
Pilotáž			X			
Sběr dat			X	X		
Analýza dat					X	X

## 4.2 Realizační fáze

Po přípravné fázi následovala fáze realizační, ve které došlo ke sběru a zpracování dat.

### 4.2.1 Způsob sběru dat

Dotazník byl vyplňován online prostřednictvím formuláře Google, který byl zaslán respondentům e-mailem. Vyplňování probíhalo od 31. ledna do 8. února 2019. Celkem bylo posláno 2561 e-mailů, z toho bylo vyplněno pouhých 326 dotazníků, po úpravě duplicit a těch, které byly nekompletní jich zbylo celkem 319. Návratnost dotazníků bez motivace k vyplnění byla 12,7 %.

### 4.2.2 Způsob zpracování dat

Dotazník, který byl vytvořen přes webovou stránku Google Forms, byl po sesbírání potřebných dat vygenerován programem do MS Office Excel 2016, kde byla vytvořená datová matice. Ta byla následně převedena do statistického programu IBM SPSS Statistics a upravena do řádné podoby. Následně získaná a upravená data z dotazníkového šetření byla analyzována.

Bylo provedeno třídění I. i II. stupně dle vybraných kritérií (např. podle zákaznické kategorie). Otázky hodnotící spokojenost a významnost, byly vyjádřeny pomocí procent. K přepočtu průměrných hodnot na procenta sloužil tento vzorec:

$$\text{Index spokojenosti} = (n - \text{průměrná známka spokojenosti}) / (n - 1) \cdot 100 [\%] \quad (4.1),$$

kde „n“ znamenalo počet bodů na škále. Pro znázornění hodnocení spokojenosti a významnosti byly využity poziční mapy, které se skládají ze čtyř kvadrantů. První kvadrant, zvaný přeinvestované faktory, znázorňuje nízkou významnost, ale zato vysokou spokojenost, společnosti by se těmto faktorům měly věnovat až sekundárně. Vysokou míru významnosti i spokojenosti vykazuje kvadrant zvaný motivátory. Ty jsou důležité a firmy je dokáží dobře zajistit. Kvadrant marginálních příležitostí se vyznačuje nízkou významností i spokojeností. Poslední kvadrant zahrnuje faktory konkurenčních příležitostí, na které je potřeba se přednostně zaměřit, jejich významnost je totiž vysoká, ale spokojenost naopak nízká. Rozložení jednotlivých kvadrantů bylo vypočteno pomocí aritmetického průměru, jak u faktorů spokojenosti, tak u významnosti.

Při zpracování dat bylo provedeno několik testů, které umožnily posoudit, zda získaná data vyhovují stanoveným předpokladům (hypotézám). Ke zjištění srovnání pozorovaných četností byl využit Chi-kvadrát test, k porovnání průměrů jedné proměnné v jedné skupině byl použit jednovýběrový t-test. Při testování bylo vycházeno z dat sledovaného výběrového souboru. Před samotným testováním bylo nejprve potřeba formulovat dvě hypotézy – nulovou a alternativní a stanovit hladinu statistické významnosti ( $\alpha$ ). Nulová hypotéza ( $H_0$ ) je tvrzením, že mezi zkoumanými hodnotami neexistuje rozdíl, popřípadě neexistuje závislost. To znamená, že veškeré naměřené hodnoty veličin mají přirozený rozptyl. Zatímco alternativní hypotéza ( $H_1$ ) je předpoklad, že mezi zkoumanými veličinami existuje rozdíl, případně závislost. Přijetí alternativní hypotézy vede ke změnám v názorech nebo existuje vztah mezi proměnnými. Hypotézy jsou navzájem vylučitelné, platí vždy jen jedna. K určení platnosti jedné či druhé hypotézy musí být stanovena požadovaná hladina statistické významnosti. U všech testů byla nastavena 5 % (0,05), tím lze dosáhnout 95 % jistoty správného rozhodnutí. [7]

Další analýza, která byla v práci použita se nazývá korelační analýza. Ta slouží ke zjištění závislosti mezi dvěma veličinami. Testuje se, zda se změnou jedné proměnné se změní i druhá testovaná proměnná, a také její síla. Princip spočívá v tom, že pokud se mezi dvěma veličinami ukáže korelace, je pravděpodobné, že na sobě závisejí, nelze však z toho usoudit, zda jedna veličina je příčinou a druhá následkem, toto posuzuje regresní analýza. Existují tři druhy korelačních koeficientů:

- Pearsново  $r$  – je vhodný k testování poměrových proměnných,
- Spearmanovo  $\rho$  – je vhodný k testování ordinálních proměnných a
- Kendalovo tau-b – který je vhodný pro čtvercovou tabulku ordinálních proměnných.

Korelační koeficienty mohou nabývat hodnot  $<-1;1>$  a jejich interpretace je umístěná v tabulce č. 4.2.

**Tabulka 4.2 Interpretace korelačních koeficientů**

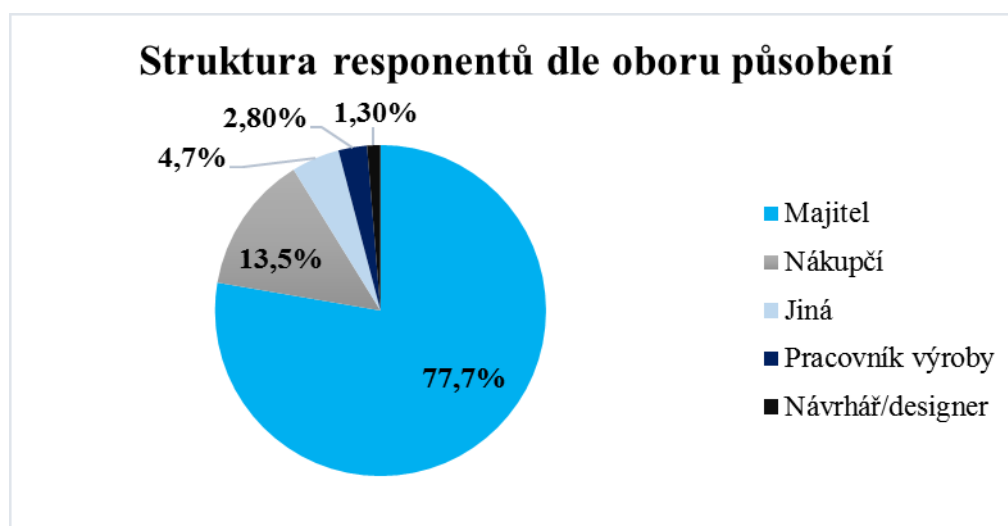
Hodnota korelace	Interpretace
0,01 – 0,09	Žádná závislost
0,10 – 0,29	Nízká až střední závislost
0,30 – 0,49	Střední až podstatná závislost
0,50 – 0,69	Podstatná až velmi silná závislost
0,70 – 0,89	Velmi silná závislost
0,90 – 0,99	Téměř perfektní závislost

Zdroj: [14]

#### 4.2.3 Struktura respondentů

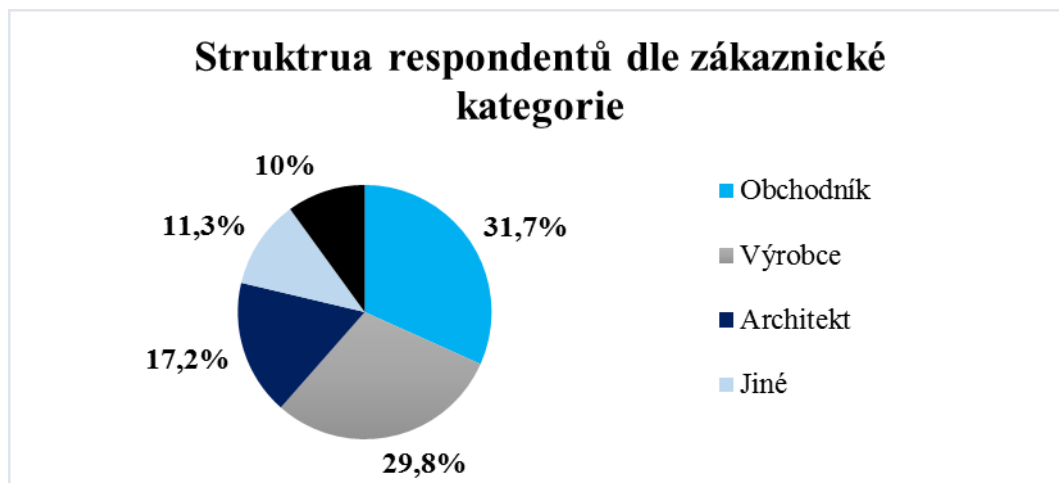
Poslední čtyři otázky v dotazníku byly zaměřeny na identifikaci respondentů. Zahrnovaly především postavení respondenta ve firmě (např. majitel, nákupčí atd.), obor působení (např. obchodník, výrobce atd.) nebo kolik % z nákupů plošných materiálů a kování uskuteční.

Na obrázku 4.1 lze vidět rozložení respondentů dle postavení respondenta ve firmě, ve které je zaměstnán. Celkem odpovědělo 77,7 % majitelů firem, 13,5 % nákupčích, 2,8 % pracovníků výroby, 1,3 % návrháři/designeri a 4,7 % respondentů pracujících na jiné pozici. Na obrázku 4.2 lze vidět přesné rozložení respondentů dle jejich postavení ve firmě. Další výsledky jsou umístěny v příloze č. 8, tab. 30 a 32.



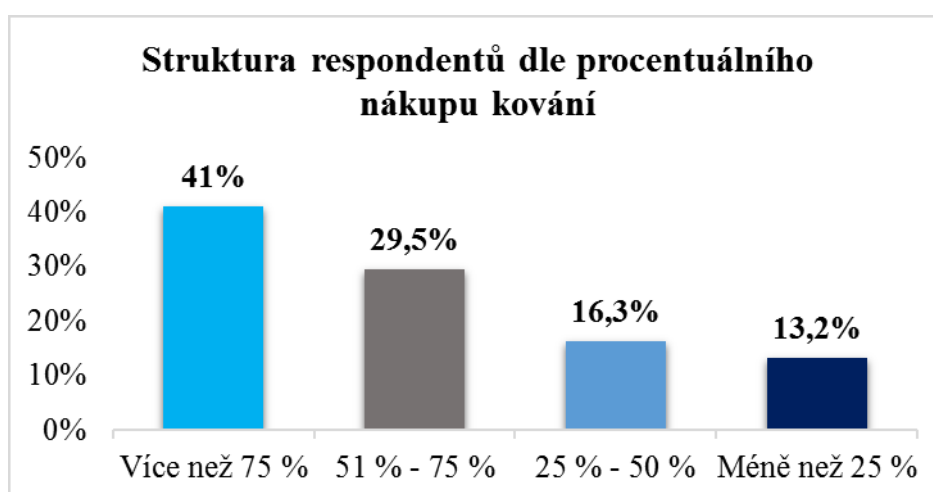
**Obrázek 4.1 Pracovní pozice respondentů**

Další členění bylo dle oboru působení. Z celkového počtu 319 odpovídajících bylo 31,7 % obchodníků, 29,8 % výrobců, 17,2 % architektů, 10 % interiérových a kuchyňských studií a 11,3 % respondentů byli z jiné zákaznické kategorie. Více v příloze č. 8, tab. č. 33 až 34.



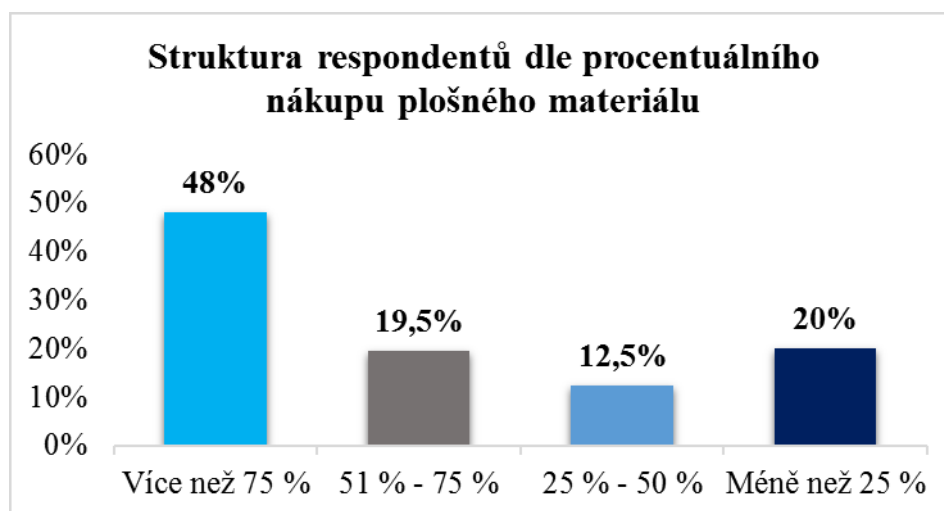
**Obrázek 4.2 Zákaznická kategorie respondentů**

Následující obrázek 4.3 zobrazuje, kolik procent nákupů v kategorii nábytkového kování jednotliví respondenti uskutečňují. Až 41 % respondentů uvedlo, že jim nákupy nábytkového kování tvoří více než 75 %, 29,5 % respondentům tvoří nákupy 51 % - 75 %, 16,3 % odpovídajícím v rozmezí 25 % - 50 % a 13,2 % respondentům tvoří méně než 25 %. Nejvíce zákazníků odebírá kování v objemu více než 75 %.



**Obrázek 4.3 Nákupy respondentů z kategorie nábytkového kování**

Obrázek 4.4 zobrazuje, kolik procent nákupů v kategorii plošného materiálu jednotliví odpovídající uskutečňují. Nejčastěji jim nákupy plošného materiálu tvoří více než 75 %, což uvedlo 48 % respondentů. 19,5 % respondentům tvoří tyto nákupy 51 % - 75 %, 12,5 % v rozmezí 25 % - 50 % a 20 % uvedlo, že jim tvoří méně než 25 %. Nejvíce zákazníků odebírá plošný materiál v objemu více než 75 %. Doplnující tabulky se nacházejí v příloze č. 8, tab. 35 až 37.



**Obrázek 4.4 Nákupy respondentů z kategorie plošného materiálu**

## 5 Analýza spokojenosti zákazníků

V této kapitole je zpracován a vyhodnocen výzkum z dotazníkového šetření, který byl převážně zaměřen na zákaznickou spokojenost společnosti Démos trade, a. s. s jejími službami a nabízeným zbožím, ale i na jiné skutečnosti. Jednotlivé subkapitoly se zabývají hodnocením konkrétních činností a služeb, které Démos trade, a. s. nabízí. Tato kapitola také vyhodnocuje velikost a frekvenci nákupu, kterou jednotliví zákazníci uskutečňují, aby bylo zřejmé, kdo v jakém objemu nakupuje. Otázky obsahují slovní popis, graf, popřípadě tabulku. Všechny doplňující tabulky se nacházejí v příloze č. 8.

### 5.1 Velikost a frekvence nákupů materiálu pro výrobu nábytku

Respondenti měli označit kolik procent z jejich nákupů uskuteční v sortimentu kování a následně v plošných materiálech (viz obrázky č. 4.3 a 4.4 v podkapitole č. 4.2.2). Na těchto otázkách byla analyzována jednotlivá tvrzení nejdříve pomocí jednovýběrového t-testu. Pro tento test byly stanoveny následující hypotézy, které platí pro oba odebírané sortimenty:

H0: Respondenti průměrně odebírají kování/plošné materiály v objemu 51 % - 75 %.

H1: Respondenti průměrně odebírají jiné nákupní objemy v kování/plošných materiálech.

Výsledná hodnota u kování (hladina statistické významnosti= 0,79) a plošného materiálu (hladina statistické významnosti= 0,48) je větší než 0,05, tedy nezamítáme nulovou hypotézu. Lze tedy říci, že respondenti průměrně volili třetí možnost, tedy že odebírají kování i plošný materiál v objemech 51 % až 75 %. Výsledky jsou umístěny v příloze č. 8, tab. č. 8. I přesto, že jsme H0 nezamítli a respondenti v průměru volili třetí variantu odpovědi, byla nejčastější hodnota (modus) čtvrtá varianta u obou sortimentů, tedy nakupují více než 75 % (viz příloha č. 8, tab. č. 38).

Při porovnávání velikosti nákupů kování a plošných materiálů u zákazníků, bylo zjištěno, že nejvíce obchodníků (47,5 %) nakupují více než 75 % sortiment kování, totéž platí i pro 44,2 % výrobců i 19,8 % architektů. Zatímco interiérová a kuchyňská studia (43,8 %) a jiní zákazníci (44,4 %) odebírají kování nejvíce v objemu 51 % - 75 % (viz příloha č. 8, tab. č. 39).

Prostřednictvím Chi-kvadrát testu bylo testováno, jestli mezi zákaznickými skupinami existují rozdíly ve velikosti jejich nákupů v sortimentu kování. Pro tento test byly zvoleny následující statistické hypotézy:



H0: Pozorovaná očekávaná četnost u nábytkového kování se rovná.

H1: Pozorovaná očekávaná četnost u nábytkového kování se nerovná.

Výsledná testová hodnota hladiny statistické významnosti vyšla 0,001, což je menší než porovnávaná hodnota 0,05, proto přijímáme alternativní hypotézu. Lze tedy tvrdit, že zákazníci odebírají kování v rozdílných objemech (viz příloha č. 8, tab. č. 40).

Při testování druhého sortimentu bylo zjištěno, že nejvíce obchodníků (51,5 %), výrobců (54,7 %), interiérových a kuchyňských studií (40,6 %) a jiných zákazníků (52,8 %) odebírá více než 75 % plošného materiálu. Zatímco nejvíce architektů uvedlo (34,5 %), že odebírá plošného materiálu nejméně, tedy méně než 25 %. Z toho vyplývá, že architekti spíše nakupují kování než plošný materiál (viz příloha č. 8, tab. č. 41). Pro vyhodnocení Chi-kvadrát testu byly stanoveny tyto statistické hypotézy:

H0: Pozorovaná očekávaná četnost u plošného materiálu se rovná.

H1: Pozorovaná očekávaná četnost u plošného materiálu se nerovná.

Nejen, že existují rozdíly v nákupních objemech u kování, ale i v plošných materiálech. Výsledek chi-kvadrát testu ukázal, že existují rozdíly v nakupovaných objemech plošného materiálu u jednotlivých zákazníků, neboť naměřená hodnota hladiny statistické významnosti ( $0,026 < 0,05$ ), tedy zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní (viz příloha č. 8, tab. č. 42). Z toho vyplývá, že zákazníci u obou sortimentů nakupují různé nákupní objemy.

Dále bylo zkoumáno, zda výše nákupu kování závisí na velikost nákupu plošných materiálů. Závislost mezi otázkou byla zjišťována prostřednictvím korelační analýzy. Vzhledem k povaze proměnných (ordinální/ordinální) bylo k analýze použito Spearmanovo  $\rho$ . Hypotézy byly stanoveny následovně:

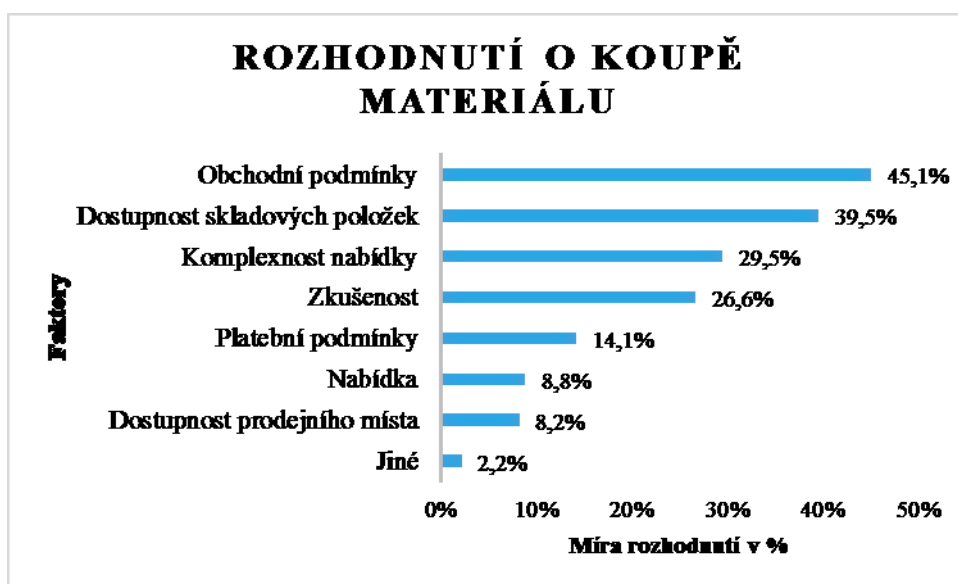
H0: Mezi proměnnými neexistuje žádný vztah.

H1: Mezi proměnnými existuje vztah.

U obou sortimentů vyšla výsledná hodnota hladiny statistické významnosti (0,000) nižší než 0,05. Na základě stanovených hypotéz lze tvrdit, že mezi proměnnými existuje vzájemný vztah. To znamená, že výše nákupu v kování závisí na výši nákupu plošného materiálu a naopak. Hodnota korelace vyšla 0,204, což značí nízkou až střední závislost (viz podkapitola č.

4.2.3, tab. č. 4.2). Korelační koeficient nabývá kladné hodnoty, což znamená, že když se zvýší nákupy nábytkového kování, tak se také zvýší nákupy plošných materiálů. Výsledná tabulka je umístěna v příloze č. 8, tab. č. 43.

Následující otázka sloužila ke zjištění, dle čeho se zákazníci rozhodují, kde nakoupí materiál pro výrobu nábytku. Jak lze vidět na obrázku č. 5.1 nejvíce respondentů (45,1 % z celkového počtu) se rozhodují o koupi materiálu pro výrobu nábytku na základě obchodních podmínek, do kterých spadá převážně cena a cena za dopravu. 39,5 % respondentů uvedlo, že se rozhodují na základě dostupnosti skladových položek, pro 29,5 % respondentů je při rozhodování důležitá komplexnost nabídky dodavatele. Pro 26,6 % odpovídajících je také důležitá jejich předchozí vlastní zkušenost. Dle platebních podmínek (splatnost aj.) se rozhodují jen 14,1 % respondentů. Aktuální konkrétní nabídky obdržených od dodavatelů jsou důležité jen pro 8,5 % zákazníků. Detailní zobrazení lze vidět v příloze č. 8, tab. č. 4.



**Obrázek 5.1 Rozhodnutí o koupě materiálu pro výrobu nábytku**

Při třídění II. stupně byla zvolena identifikační otázka, a tou je zákaznická klasifikace. Zákazníky společnosti Démos lze dělit do 4 hlavních kategorií, na obchodníky, výrobce, architekty, interiérová a kuchyňská studia. Další zákazníci, kteří spadají do kategorie jiné, jsou například kutilové. Na základě vlastních zkušeností se nejvíce rozhodují architekti (41,8 %) oproti jiným zákaznickým skupinám. Při porovnání výrobců s ostatními bylo zjištěno, že se nejčastěji rozhodují dle aktuálních, konkrétních nabídek obdržených od dodavatelů (15,8 %), také je pro ně důležitá komplexnost nabídky (32,6 %) a dle jiných faktorů (3,2 %). Na základě

dostupnosti skladových položek (44,6 %) se nejčastěji rozhodují obchodníci oproti ostatním skupinám. Zatímco interiérová a kuchyňská studia zamýšlí dle dostupnosti prodejního místa (15,6 %) a platebních podmínek (18,8 %) v porovnání s ostatními. Menší zákazníci, kteří spadají do kategorie „jiné“ se rozhodují především podle obchodních podmínek, jako je cena atd. (58,3 %). Přesné procentuální vyjádření znázorňuje tabulka č. 5.1.

**Tabulka 5.1 Rozhodnutí o koupi materiálu dle zákaznických skupin**

	<b>Obchodník</b>	<b>Výrobce</b>	<b>Architekt</b>	<b>Interiérová či kuchyňská studia</b>	<b>Jiné</b>
<b>Dle předchozích vlastních zkušeností</b>	22,8 %	29,5 %	<b>41,8 %</b>	21,9 %	11,1 %
<b>Dle aktuálních, konkrétních nabídek od dodavatelů</b>	6,9 %	<b>15,8 %</b>	9,1 %	0,0 %	2,8 %
<b>Dle dostupnosti skladových položek</b>	<b>44,6 %</b>	38,9 %	29,1 %	34,4 %	47,2 %
<b>Dle dostupnosti prodejního místa</b>	5,0 %	5,3 %	12,7 %	<b>15,6 %</b>	11,1 %
<b>Dle komplexnosti nabídky dodavatele</b>	29,7 %	<b>32,6 %</b>	25,5 %	25,0 %	30,6 %
<b>Dle obchodních podmínek</b>	42,6 %	43,2 %	41,8 %	50,0 %	<b>58,3 %</b>
<b>Dle platebních podmínek</b>	16,8 %	9,5 %	16,4 %	<b>18,8 %</b>	11,1 %
<b>Jiné</b>	3,0 %	<b>3,2 %</b>	1,8 %	0,0 %	0,0 %

## **5.2 Spontánní znalost společnosti Démos trade, a. s.**

Tato otevřená otázka dotazníku byla zaměřená na spontánní znalost společnosti Démos trade, a. s., kde respondenti měli uvést, co je jako první napadne, když se řekne Démos – Váš dodavatel. Na tuto otázku odpovědělo 237 respondentů z celkového počtu 319. Nejčastější odpověď (modus) byla „hlavní dodavatel materiálů“, s celkovým počtem 18,6 %. Dále respondenti uváděli spolehlivost firmy (16,5 %) nebo že se jedná o jejich dodavatele deskového materiálu a kování (11 %). Mezi další časté odpovědi patřila široká nabídka sortimentu (9,3 %), vyšší cena oproti konkurenci (8,4 %), jedná se o velkoobchod (7,6 %), mívají problémy s dodávkami (5,9 %), byl to jejich předešlý dodavatel (4,6 %) a jiné odpovědi (např. silná či velká firma nebo vše na jednom místě atd.), které spadali do kategorie ostatní. Všechny hodnoty včetně procent jsou umístěny v příloze č. 8. tab. 1-2.

Dále bylo řešeno, jak spontánní znalost Démosu odpovídá velikosti nákupu (tab. č. 5.2 a 5.3). Ti, co nakupují více než 75 % v segmentu kování nejčastěji uvedli, že když se řekne společnost Démos trade, a. s., tak je napadne, že se jedná o jejich hlavního dodavatele materiálů (26,1 %). Nejčastější odpověď pro ty, kteří nakupují kování v objemu 51 % - 75 % byla spolehlivost (17,3 %). 16,7 % respondentů nakupujících kování v objemu 25 % - 50 % uvedli taktéž spolehlivost a zároveň kategorii ostatní, do které spadají méně časté odpovědi, jako je např. silný dodavatel nebo vše na jednom místě atd. Zákazníci nakupující méně než 25 % kování si nejčastěji Démos spojují rovněž se spolehlivostí (29,4 %).

**Tabulka 5.2 Vyhodnocení spontánní znalosti s nakupovaným objemem kování**

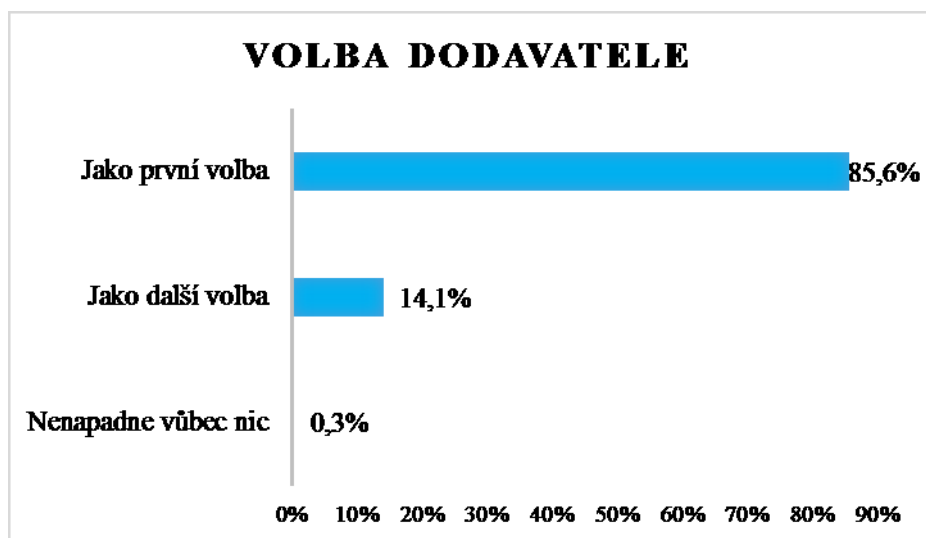
	Méně než 25 %	25 % - 50 %	51 % - 75 %	Více než 75 %
<b>Široká nabídka sortimentu</b>	11,8 %	11,1 %	8 %	8,7 %
<b>Deskový materiál a kování</b>	5,9 %	13,9 %	12 %	10,9 %
<b>Vysoká cena</b>	5,9 %	8,3 %	12 %	6,5 %
<b>Hlavní dodavatel materiálů</b>	14,7 %	8,3 %	16 %	<b>26,1 %</b>
<b>Bývalý dodavatel</b>	0 %	2,8 %	5,3 %	6,5 %
<b>Číslo 1 na trhu</b>	8,8 %	11,1 %	12 %	4,3 %
<b>Spolehlivost</b>	<b>29,4 %</b>	<b>16,7 %</b>	<b>17,3 %</b>	10,9 %
<b>Problémy s dodávkami</b>	5,9 %	5,6 %	6,7 %	5,4 %
<b>Velkoobchod</b>	14,7 %	5,6 %	4 %	8,7 %
<b>Ostatní</b>	2,9 %	<b>16,7 %</b>	6,7 %	12 %

U druhého nakupovaného segmentu, tj. plošného materiálu, nebyly odpovědi až tak rozdílné. Zákazníci, co nakupují více než 75 % plošného materiálu nejčastěji uváděli, že si spojují Démos jako jejich hlavní dodavatel materiálů (20,8 %), to stejné uvedlo 17 % zákazníků nakupujících v objemu 51 % - 75 % i 23,3 % respondentů nakupujících okolo 25 % - 50 %. Zatímco ti, kteří nakupují plošný materiál méně než 25 % uvedli převážně spolehlivost (18,5 %).

**Tabulka 5.3 Vyhodnocení spontánní znalosti s nakupovaným objemem plošného materiálu**

	Méně než 25 %	25 % - 50 %	51 % - 75 %	Více než 75 %
Široká nabídka sortimentu	16,7 %	10,0 %	14,9 %	2,8 %
Deskový materiál a kování	9,3 %	10,0 %	10,6 %	12,3 %
Vysoká cena	5,6 %	6,7 %	12,8 %	8,5 %
Hlavní dodavatel materiálů	13 %	<b>23,3 %</b>	<b>17 %</b>	<b>20,8 %</b>
Bývalý dodavatel	5,6 %	0 %	8,5 %	3,8 %
Číslo 1 na trhu	9,3 %	6,7 %	8,5 %	8,5 %
Spolehlivost	<b>18,5 %</b>	13,3 %	14,9 %	17 %
Problémy s dodávkami	5,6 %	3,3 %	6,4 %	6,6 %
Velkoobchod	9,3 %	10 %	0 %	9,4 %
Ostatní	7,4 %	16,7 %	6,4 %	10,4 %

V rámci následující otázky měli respondenti uvést, zda je Démos při nakupování materiálů pro výrobu nábytku jejich první nebo další volbou. V případě že respondent nakoupil u této společnosti pouze jednou nebo v dávné době a nic se mu nevybavuje, měl možnost zvolit únikovou odpověď „nenapadne vůbec nic“. Většina respondentů však zvolila odpověď „jako první volba“, takto odpovědělo 85,6 % respondentů, 14,1 % odpovídajících uvedlo, že Démos je až druhou volbou při jejich nákupu materiálů pro výrobu nábytku. Pouze jeden respondent (0,3 %) zvolil třetí možnou variantu. Viz obrázek č. 5.2 a příloha č. 8, tab. č. 3.



**Obrázek 5.2 Démos trade jako volba dodavatele**

V souvislosti s volbou dodavatele při nakupování materiálu pro výrobu nábytku bylo dále řešeno, jak odpovídá nakupovanému objemu u obou segmentů. V tabulce 5.4 je zobrazeno procentuální vyjádření u každé varianty odpovědi. U všech nakupovaných objemech u kování nejvíce respondentům napadne Démos jako jejich první volba, když řeší nákup materiálu.

**Tabulka 5.4 Vyhodnocení volby nákupu dle nakupovaného objemu u kování**

	Méně než 25 %	25 % - 50 %	51 % - 75 %	Více než 75 %
<b>Jako první volba</b>	<b>57,1 %</b>	<b>76,9 %</b>	<b>89,4 %</b>	<b>95,4 %</b>
<b>Jako další volba</b>	40,5 %	23,1 %	10,6 %	4,6 %
<b>Nenapadne vůbec nic</b>	2,4 %	0 %	0 %	0 %

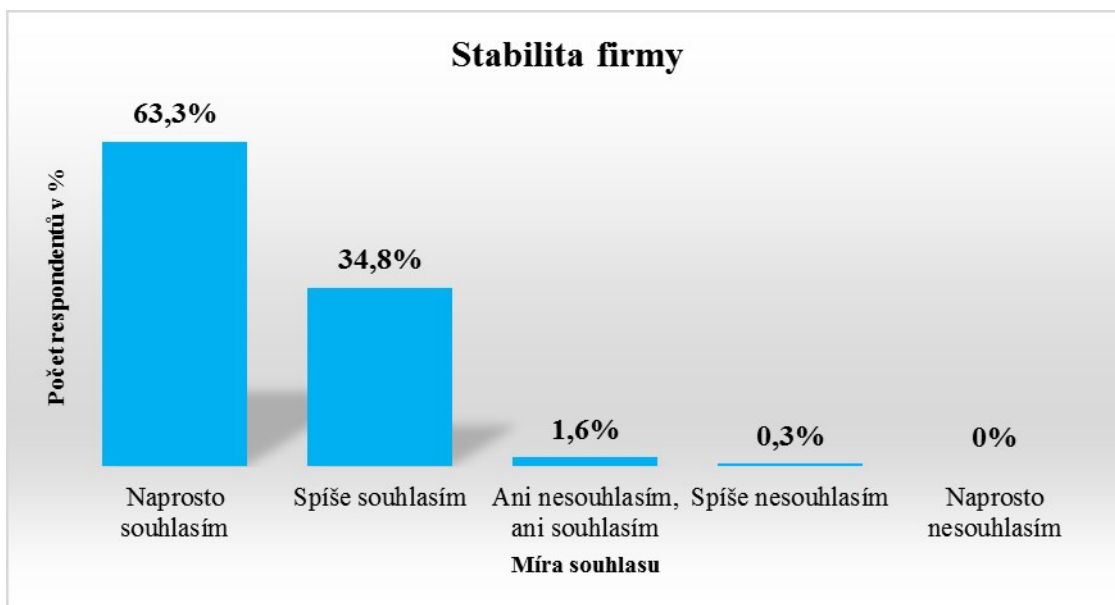
Totéž platí i pro plošný materiál. Všichni, co nakupují jakékoliv množství plošného materiálu, označili Démos jako první volbu při výběru svého dodavatele. Procentuální vyjádření je zobrazeno níže v tabulce č. 5.5.

**Tabulka 5.5 Vyhodnocení volby nákupu dle nakupovaného objemu u plošného materiálu**

	Méně než 25 %	25 % - 50 %	51 % - 75 %	Více než 75 %
<b>Jako první volba</b>	<b>62,5 %</b>	<b>70 %</b>	<b>88,7 %</b>	<b>98 %</b>
<b>Jako další volba</b>	35,9 %	30 %	11,3 %	2 %
<b>Nenapadne vůbec nic</b>	1,6 %	0 %	0 %	0 %

### 5.3 Postoje ke společnosti Démos trade, a. s.

V následujících otázkách měli respondenti uvést, zda souhlasí s tvrzením, že Démos je stabilní nebo inovativní a pokrokovou firmou na škále 1-5, kde „1“ znamenala, že naprosto souhlasí a „5“ naprosto nesouhlasí s daným tvrzením. Celkem 63,3 % respondentů zcela souhlasí s tím, že firma Démos je stabilní společností. S tímto tvrzením spíše souhlasí 34,8 % respondentů, prostřední variantu ani nesouhlasí, ani souhlasí označilo pouze 1,6 % respondentů a jen jeden respondent (0,3 %) uvedl odpověď spíše nesouhlasím. Pátou odpověď „naprosto nesouhlasím“ neodpověděl nikdo. Grafické znázornění lze vidět na obrázku č. 5.3 a tabulkové v příloze č. 8, tab. č. 9-10.



**Obrázek 5.3 Postoj ke stabilitě společnosti**

Celkem 53,6 % odpovídajících spíše souhlasí s tím, že Démon je inovativní a pokrokovou firmou, 39,5 % respondentů naprosto souhlasí s daným tvrzením, spíše nesouhlasí 3,8 % respondentů a pouze jeden zákazník tvrdí, že Démon není inovativní ani pokroková společnost (více viz příloha č. 8, tab. č. 9 a 11). Grafické znázornění lze vidět na obrázku č. 5.4.



**Obrázek 5.4 Postoj k inovativnosti společnosti**

Pro shrnutí tabulka 5.6 zobrazuje střední hodnoty, konkrétně průměrnou hodnotu (mean) a modus. Nejčastější hodnota neboli modus byl 1 a průměrná hodnota byla 1,39 u varianty, kde měli respondenti vyjádřit mísu souhlasu s tvrzením, jak moc společnost Démos stabilní je. Zatímco u kritéria inovace a pokrokovost byla volena nejčastěji hodnota č. 2 na pětibodové škále a průměrná hodnota byla 1,72. Respondenti tedy volili spíše vyšší čísla, což je pozitivní pro firmu.

**Tabulka 5.6 Zobrazení středních hodnot**

	<b>Stabilita společnosti</b>	<b>Inovace a pokrok společnosti</b>
Průměrná hodnota	1,39	1,72
Modus	1	2

Dále bylo zjišťováno, zda existují rozdíly v názoru mezi odběrateli nábytkového kování a odběrateli plošného materiálu, kteří odebírají méně než 25 % u obou sortimentů. Bylo zjištěno, že i ti co odebírají nábytkové kování méně než 25 % si myslí, že je Démos stabilní (54,8 %) i inovativní firmou (57,1 %). Totéž platí i pro odběratele plošného materiálu odebírající méně než 25 %, rovněž souhlasí s tvrzením, že je společnost stabilní (60,9 %) a inovativní (48,4 %). Z toho vyplývá, že se názor odběratelů kování a plošného materiálu nijak neliší. Výsledky se nacházejí v příloze č. 8, tab. č. 12-15.

Chi-kvadrát testem bylo zkoumáno, jestli se liší názory všech zákaznických skupin v jednotlivých tvrzeních. Před samotným testováním byly stanovené následující statistické hypotézy:

H0: Pozorovaná očekávaná četnost u jednotlivých tvrzeních se rovná.

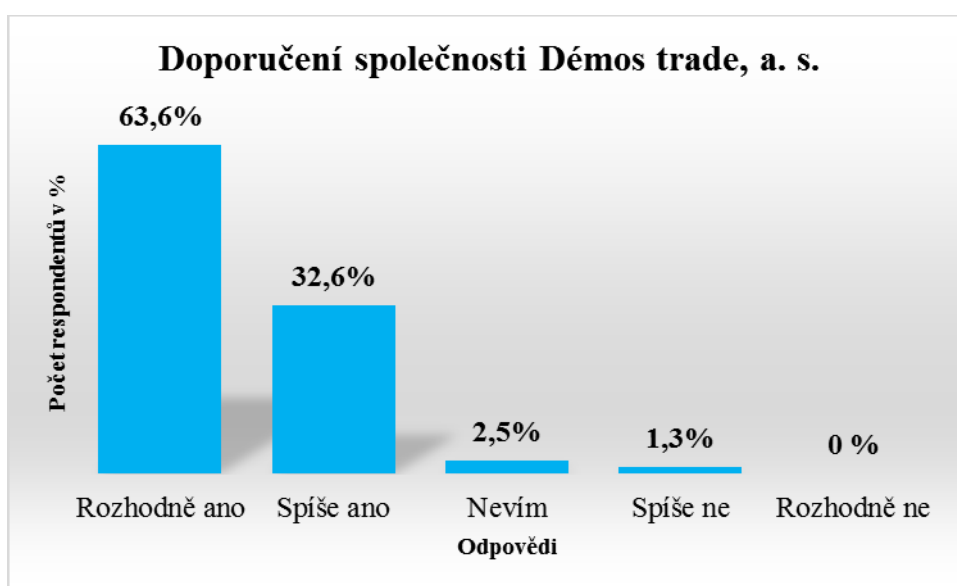
H1: Pozorovaná očekávaná četnost u jednotlivých tvrzeních se nerovná.

Dle statistického Chi-kvadrát testu, kde vyšla hladina statistické významnosti  $0,069 > 0,05$  (příloha č. 8, tab. č. 16), zamítáme tedy alternativní hypotézu ve prospěch nulové hypotézy. Lze tedy říci, že všichni zákazníci vnímají Démos jako stabilní společnost, a tudíž se jejich názor neliší. Při posuzování druhého tvrzení vyšla hladina statistické významnosti  $0,041 < 0,05$  (příloha č. 8, tab. č. 17), proto přijímáme alternativní hypotézu H1. Názory zákazníků se tedy liší, to znamená, že ne všichni souhlasí s tvrzením, že Démos je inovativní a pokrokovou



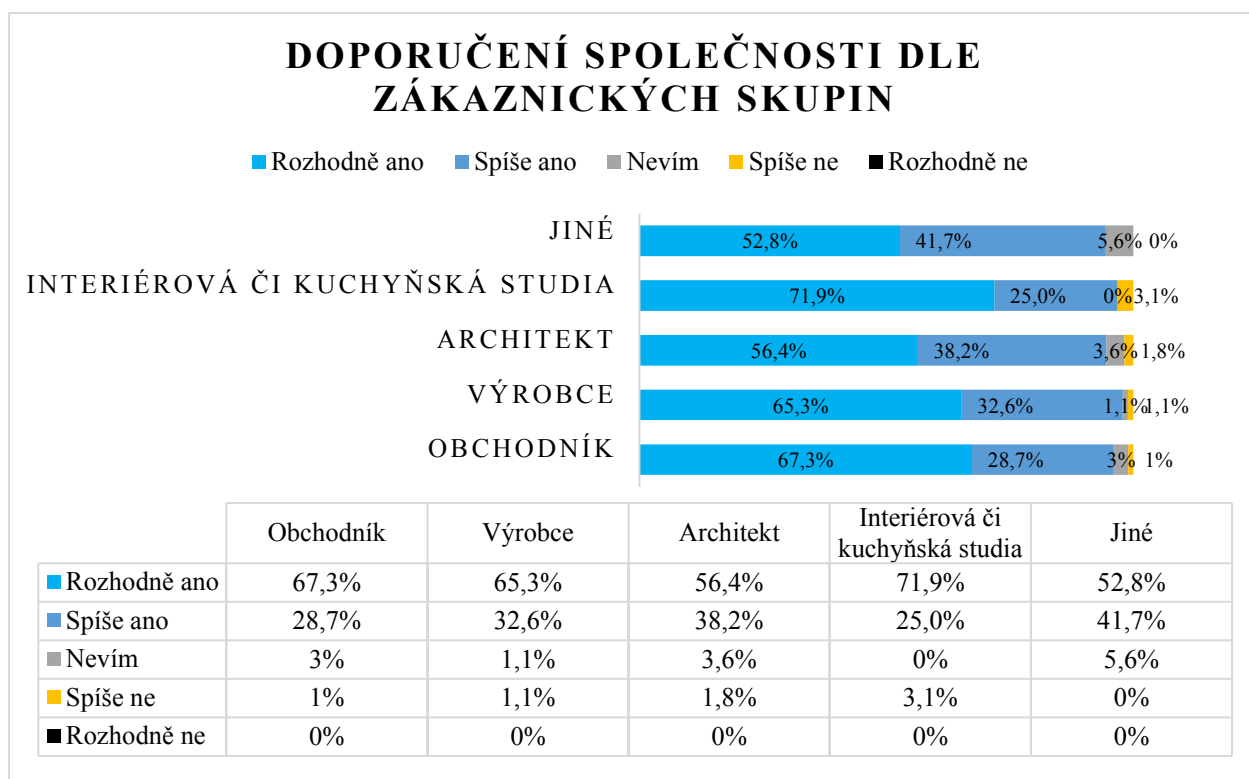
společností. Z toho vyplývá, že zákazníci sice souhlasí s tvrzením, že je Démos stabilní společností, ale u druhého tvrzení tomu tak není, ne všichni souhlasí s tím, že se jedná o inovativní a pokrokovou společnost.

Dotazovaní měli v rámci dotazníku také uvést, zda by Démos jako dodavatele doporučili svým známým. Nejvíce respondentů odpovědělo, že by rozhodně doporučili Démos jako dodavatele materiálu pro výrobu nábytku (celkem 63,6 %). Odpověď „spíše ano“ uvedlo 32,6 % zákazníků. Možnost „rozhodně ne“ nezvolil žádný odpovídající. Na obrázku č. 5.5 lze vidět grafické zobrazení všech odpovědí. Tabulkové vyhodnocení se nachází v příloze č. 8, tab. 28-29.



**Obrázek 5.5 Doporučení Démos trade, a. s. známým**

Z přehledného obrázku 5.6 lze vyčíst doporučení společnosti Démos trade a. s. svým známým dle zákaznických skupin. Většina obchodníků (67,3 %) by rozhodně doporučila tuto společnost svým známým a svému okolí, totéž platí i výrobce (65,3 %), architektky (56,4 %), interiérová i kuchyňská studia (71,9 %), a také pro jiné zákazníky, kteří nakupují od společnosti Démos (52,8 %).



**Obrázek 5.6 Doporučení Démos dle zákaznických kategorií**

## 5.4 Spokojenost zákazníků

V rámci dotazování bylo zkoumáno, jak jsou zákazníci spokojeni se společností Démos trade, a. s. celkově, ale i v různých kategoriích. V dílčích oblastech, tedy u nabídky plošných materiálů i kování byla zjišťována spokojenost i významnost v šíři sortimentu, ceně a výši skladových zásob. Respondenti značili odpovědi na pěti bodové stupňové škále, kde hodnota „1“ znamenala zcela spokojený/zcela významný a hodnota „5“ odpovídala hodnocení zcela nespokojený/zcela nevýznamný. Totéž platilo pro hodnocení personálu i dopravní společnosti. U hodnocení společnosti Démos proti jiným dodavatelům byla taktéž zjišťována spokojenost v různých oblastech, ale na tří bodové škále, kde „1“ znamenala lepší, „2“ stejný a „3“ horší než konkurenční společnosti, a také významnost jejich faktorů na standardní pětibodové škále. Hodnocení všech faktorů bylo pro vhodnější interpretaci procentuálně převedeno dle vzorce uvedeného v kapitole 4.2.3. U otázek zaměřených na spokojenost byl konstruován graf, tabulka nebo poziční mapa, která kromě spokojenosti znázorňuje také významnost faktorů.

#### 5.4.1 Hodnocení nabídky plošných materiálů

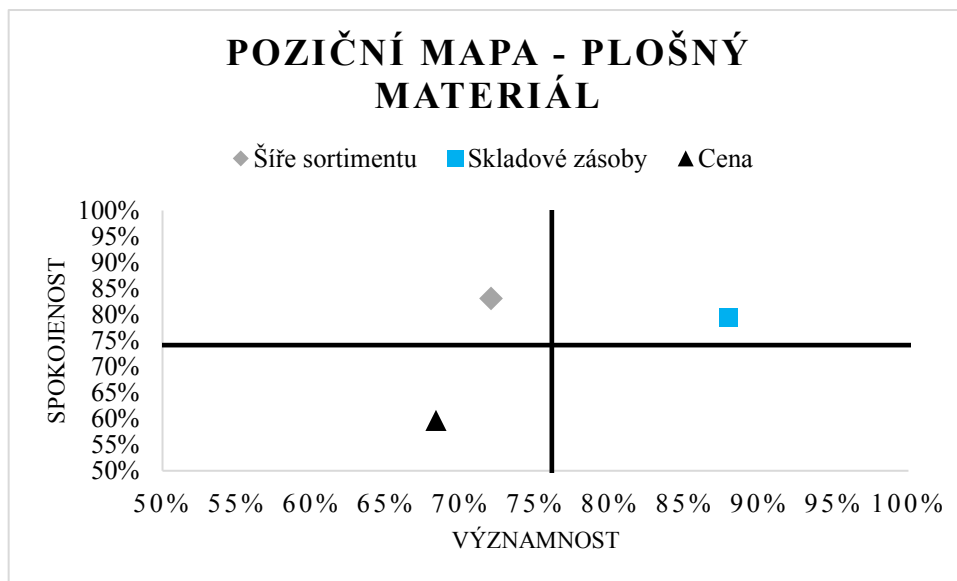
Následující otázky byly zaměřené na hodnocení spokojenosti s nabídkou plošného materiálu. Tato otázka obsahovala celkem tři kritéria, a to cenu, šíři sortimentu a výši skladových zásob, kde respondenti měli vyjádřit na škále 1-5 svou míru spokojenosti. Následující otázka se týkala hodnocení významnosti a poslední otázka byla otevřená, kde odpovídající měli možnost napsat své připomínky a důvody jejich nespokojenosti.

Na základě šikmosti lze tvrdit, že respondenti měli tendenci vybírat vyšší hodnoty ze škály 1-5 u všech testovaných kritériích. Modus vyšel stejný u všech kritérií, takže dotazovaní nejčastěji v rámci nejčastější hodnoty vybírali na škále číslo 2. Průměrné hodnoty u šíři sortimentu a výši skladových zásob se od sebe příliš nelišili (1,67; 1,82), u kritéria cena byl průměr horší, dosáhl hodnoty 2,61. V rámci hodnocení kritérií šíře sortimentu a výše skladových zásob bylo zjištěno, že 75 % respondentů kroužkovali číslo 2 z pětibodové škály, tíhnou tedy k nižším hodnotám. Zatímco u kritéria cena 75 % respondentů vybíralo č. 3, volili tedy průměrnou hodnotu (viz tabulka 5.7 a příloha č. 8 tab. 18).

**Tabulka 5.7 Střední a jiné hodnoty pro plošný materiál**

	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Modus</b>	<b>Šikmost</b>
Šíře sortimentu	1,67	2	0,936
Výše skladových zásob	1,82	2	1,224
Cena	2,61	2	0,574

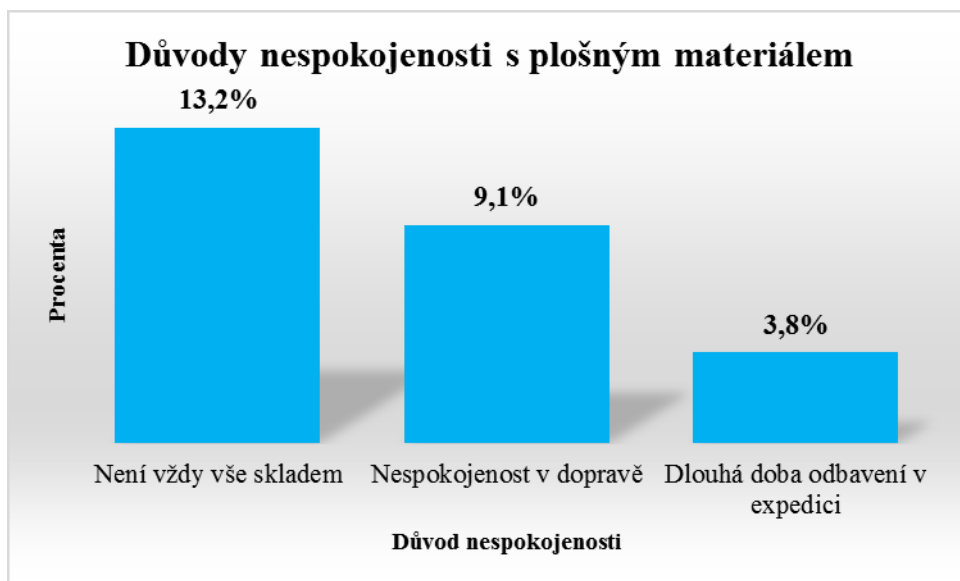
Poziční mapa (obr. č. 5.7) znázorňuje procentuální hodnocení všech tří kritérií. Nejlépe hodnocené bylo kritérium šíře sortimentu (83,15 %), poté výše skladových zásob (79,55 %) a nejméně cena (59,72 %). Dle těchto výsledků lze tvrdit, že zákazníci nejsou příliš spokojeni s nabízenou cenou za plošný materiál. Dále zobrazuje, jakou těmto kritériím (tj. cena, výše skladových zásob a šíře sortimentu) respondenti přikládali významnost. Největší významnost u respondentů mají skladové zásoby produktů (87,93 %), to že jsou jejich požadované produkty na skladě je pro ně ze všech tří kategorií nejdůležitější, ale spokojenost se pohybuje pouze okolo 80 %. Menší významnost, tj. 72,02 % avšak 83 % spokojenost vykazují respondenti u nabídky sortimentu. Zatímco s cenou jsou spíše nespokojeni, ale také ji nepřisuzují vysokou významnost (68,34 %), rozhodně jsou pro ně důležitější skladové zásoby, které by měli být k dispozici.



**Obrázek 5.7 Poziční mapa – plošný materiál**

Poziční mapa znázorňuje čtyři kvadranty. V prvním kvadrantu, zvaném přeinvestované faktory, je umístěno kritérium šíře sortimentu, vyznačuje se vysokou spokojeností, ale nízkou významností, a proto by se jim Dénos měl věnovat až sekundárně a pouze udržovat. Mezi faktory motivátory se řadí skladové zásoby, respondenti jsou s nimi spokojeni a zároveň jsou pro ně důležité. Společnost by měla jim věnovat pozornost a udržet alespoň na současné úrovni, popřípadě zvýšit dosavadní spokojenost. V kvadrantu marginálních příležitostí se řadí cena, i přesto že tento faktor není pro respondenty příliš důležitý, je potřeba jej zlepšit, neboť spokojenost s ním je velmi nízká. Toho lze dosáhnout například snížením ceny alespoň na konkurenční úroveň.

Mezi nejčastější důvody nespokojenosti patří především odpověď „není vždy vše skladem“ (13,2 %), když si zákazníci objednají zboží, očekávají, že je hned dostupné na skladě a připraveno k vyzvednutí nebo odeslání. Dalšími důvody nespokojenosti v oblasti plošných materiálů je doprava (9,1 %), kterou zajišťují přepravní společnosti nebo dlouhá doba při odbavování v expedici (3,8 %), kdy zákazníci musejí dlouho čekat, a tím přicházejí o svůj čas (viz obr. 5.8). Tabulkové vyhodnocení se nachází v příloze č. 8, tab. 19-20.



**Obrázek 5.8 Nespokojenost s plošným materiálem**

#### **5.4.2 Hodnocení nabídky nábytkového kování**

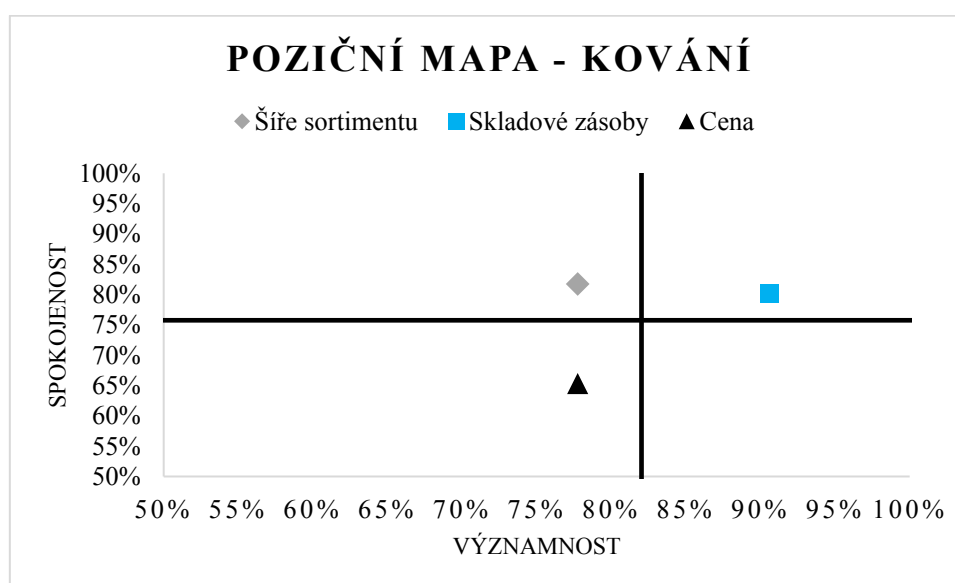
Další otázky byly zaměřené na hodnocení spokojenosti s nabídkou nábytkového kování. Otázka zaměřená na spokojenost obsahovala stejná kritéria jako u nabídky plošných materiálů, hodnocení taktéž probíhalo identicky. Následující otázka se týkala hodnocení významnosti a poté následovala otázka otevřená, kde odpovídající měli možnost napsat své připomínky a důvody jejich nespokojenosti s kováním.

Na základě šikmosti lze tvrdit, že dotazovaní měli tendenci vybírat vyšší hodnoty ze škály 1-5 u všech testovaných kritériích. Na základě výpočtu modusu, bylo zjištěno, že dotazovaní nejčastěji vybírali číslo 1 na pětibodové škále, lze tedy tvrdit, že zákazníci jsou velmi spokojeni s šíří sortimentu a skladovými zásobami. U kritéria cena byl modus 2, to znamená, že jsou spíše spokojeni s nabízenou cenou za nábytkové kování. Průměrná hodnota u šíří sortimentu byla 1,73, u skladových zásob 1,79 a u ceny 2,39. V rámci hodnocení kritérií šíře sortimentu a výše skladových zásob bylo zjištěno, že 75 % respondentů vybíralo dvojku ze škály, tíhnou tedy k nižším hodnotám. Zatímco u kritéria cena 75 % respondentů volilo číslo tři, vybírali tedy průměrnou hodnotu (viz tabulka č. 5.8 a příloha č. 8 tab. 22).

**Tabulka 5.8 Střední a jiné hodnoty pro kování**

	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Modus</b>	<b>Šikmost</b>
Šíře sortimentu	1,73	1	0,801
Výše skladových zásob	1,79	1	0,763
Cena	2,39	2	0,524

Poziční mapa znázorňuje procentuální vyjádření spokojenosti oslovených respondentů s nabídkou nábytkového kování. Nejvíce spokojeni byli se šíří sortimentu (81,74 %) a s výší skladových zásob (80,17 %). Nejméně jsou však spokojeni s posledním kritériem, tedy cenou (65,36 %). Faktoru výše skladových zásob respondenti kladli největší význam (90,6 %), skladové zásoby jsou pro ně mnohem důležitější než šíře sortimentu (77,74 %) a cena (77,74 %), u kterých uvedli, že nejsou pro ně až tak významné, ale přece jen (viz obrázek č. 5.9).



**Obrázek 5.9 Poziční mapa – kování**

Do kvadrantu přeinvestované faktory je řazena šíře sortimentu, která je pro respondenty méně důležitá, ale zato s vysokým hodnocením spokojenosti. Největší významnost mají hodnoty v kvadrantu zvaném motivátory. V tomto kvadrantu se nachází faktor skladové zásoby, které jsou pro zákazníky nejdůležitější a zároveň jsou s nimi spokojeni. V třetím kvadrantu je spokojenost s cenou za kování poměrně nízká a méně důležitá než výše skladových zásob, ale přece jen. Společnost by měla na tuto skutečnost reagovat a snížit cenu kování, tím by dosáhla vyšší spokojenosti.

Hlavní důvody nespokojenosti s nábytkovým kováním zobrazuje obrázek č. 5.10. Nejčastěji respondenti uvedli, že jsou nespokojeni právě s nabízenou cenou (10,7 %), dále s cenou za dopravu při odběru malého množství (8,5 %), která se jim zdá dost vysoká. Také uvedli, že občas se stane, že jejich objednané produkty nejsou na skladě (4,4 %) a tudíž musejí déle čekat. Kromě těchto faktorů by ještě ocenili širší nabídku v pražské pobočce (4,1 %), jelikož hlavní centrální sklad se nachází v Ostravě a někteří zákazníci s dostupností to mají poměrně daleko. Tabulkové vyhodnocení se nachází v příloze č. 8, tab. 23-24.



**Obrázek 5.10 Nespokojenost s kováním**

### 5.4.3 Hodnocení personálu

Následující otázky se týkají hodnocení spokojenosti a významnosti personálu, především s obchodními manažery, zákaznickým centrem a prodejci. Respondenti měli uvést na pětibodové škále v jaké míře jsou s faktory spokojeni. K vyhodnocení jednotlivých faktorů byl použit graf, tabulka, poziční mapa nebo kombinace.

#### Obchodní manažer

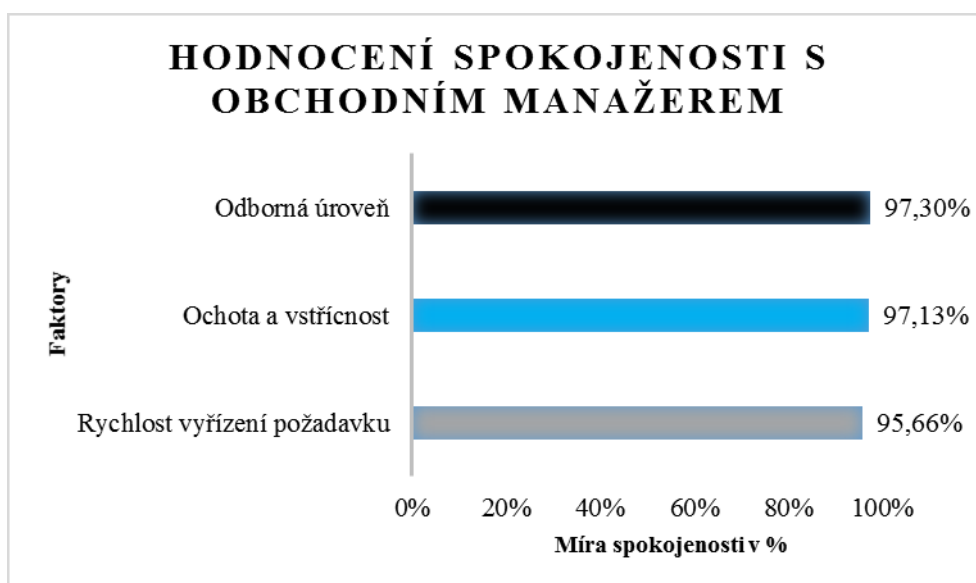
Nejdříve byl analyzován obchodní manažer společnosti Démos. Z tabulky 5.9 je patrné, že u všech stanovených kritérií dosahoval modus i medián stejných hodnot, tedy 1. Průměrná

hodnota volená respondenty u odborné úrovni i ochoty a vstřícnosti obchodního manažera byla 1,11 a rychlost vyřízení požadavku 1,17.

**Tabulka 5.9 Střední hodnoty obchodního manažera**

	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
Odborná úroveň	1,11	1	1
Ochota a vstřícnost	1,11	1	1
Rychlost vyřízení požadavku	1,17	1	1

Obr. 5.11 znázorňuje míru spokojenosti s obchodním manažerem u jednotlivých faktorů. Nejlépe byla hodnocena odborná úroveň obchodního manažera. Zákazníci očekávají od obchodních manažerů profesionální znalost všech produktů a jiných požadavků, proto by jejich odborná úroveň měla být na vysoké úrovni. Pokud se zaměstnanec neorientuje v dané problematice, může se důvěra daného zákazníka snížit a případně přejít ke konkurenci. Naštěstí v tomto případě zákazníci hodnotí 97,3 % spokojenost s odbornou úrovní obchodních manažerů, tedy lze říci, že jsou výborně proškoleni a zaučení. Faktor ochota a vstřícnost (97,13 %) a rychlost vyřízení požadavku zákazníka (95,66 %) jsou hodnoceny také velmi dobře. Všechny tři testovaná kritéria dosáhla procentuální spokojenost nad 90 %, což je velmi pozitivní pro společnost Démos.



**Obrázek 5.11 Spokojenost s obchodním manažerem**



Co se týče důležitosti, tak obchodní manažer dosáhl významnosti 77,13 %, což znamená, že respondenti vnímají obchodního manažera za spíše významného pro naplnění jejich spokojenosti a je tedy potřebný při nákupu zboží.

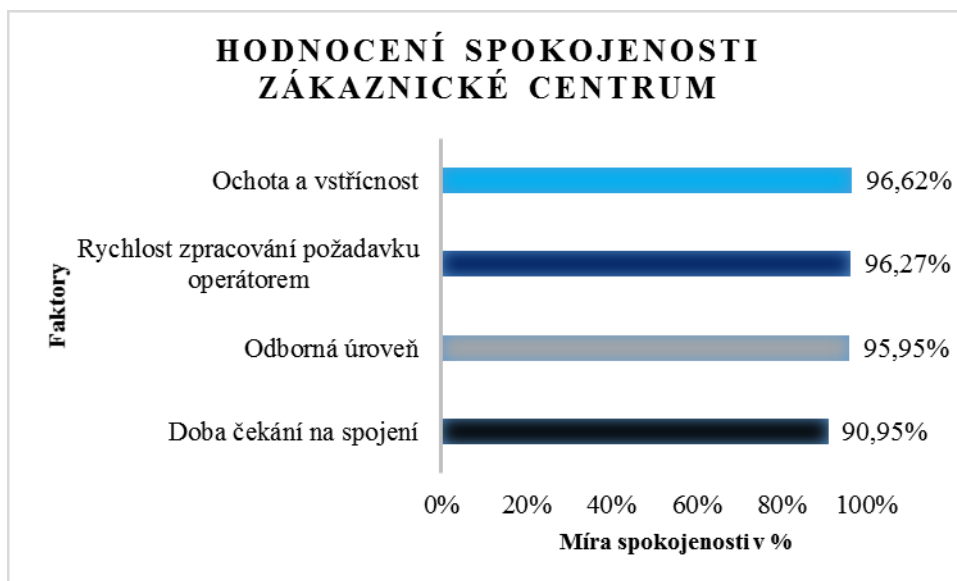
### **Zákaznické centrum**

Další analyzovanou oblastí byli zaměstnanci ze zákaznického centra. Zde byly posuzovány celkem čtyři kritéria, a to odborná úroveň, ochota a vstřícnost, rychlost zpracování požadavku operátorem a doba čekání na spojení (tel.). Střední hodnoty se od sebe příliš nelišily, nejčastější hodnota (modus) i medián byla 1. Průměrná hodnota se pohybovala zhruba stejně, 1,14 u ochoty a vstřícnosti, 1,15 byla průměrná hodnota u rychlosti zpracování požadavku operátorem, 1,16 u odborné úrovni a doba čekání na spojení dosahovala 1,36. Tabulkové zobrazení je uvedeno níže (viz tab. 5.10).

**Tabulka 5.10 Střední hodnoty zákaznického centra**

	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
Odborná úroveň	1,16	1	1
Ochota a vstřícnost	1,14	1	1
Rychlost zpracování požadavku	1,15	1	1
Doba čekání na spojení	1,36	1	1

Z obrázku 5.12 lze vidět, že všechny hodnocená kritéria přesahují 90 %, což je velmi pozitivní, neboť zaměstnanci Démosu se každoročně povinně účastní produktového i inovačního školení, po kterém následují znalostní testy, na základě kterých získávají zaměstnanci dodatečné finanční ohodnocení (testy musí být vykonány na 100 %, jak u plošného materiálu, tak kování). Nejvíce spokojeni byli respondenti s ochotou a vstřícností operátorů ze zákaznického centra (96,62 %), dále s rychlostí zpracování jejich požadavků (96,27 %), následovala výborná odborná úroveň a znalost všech produktů (95,95 %). Dobu čekání na spojení s operátorem hodnotí respondenti 90,95 %. Významnost zákaznického centra respondenti hodnotili nejlépe z celého testovaného personálu (80,41 %), neboť právě operátoři zákaznického centra nejvíce pomáhají zákazníkům při i po nákupu zboží.



**Obrázek 5.12 Spokojenost se zákaznickým centrem**

### **Prodejce**

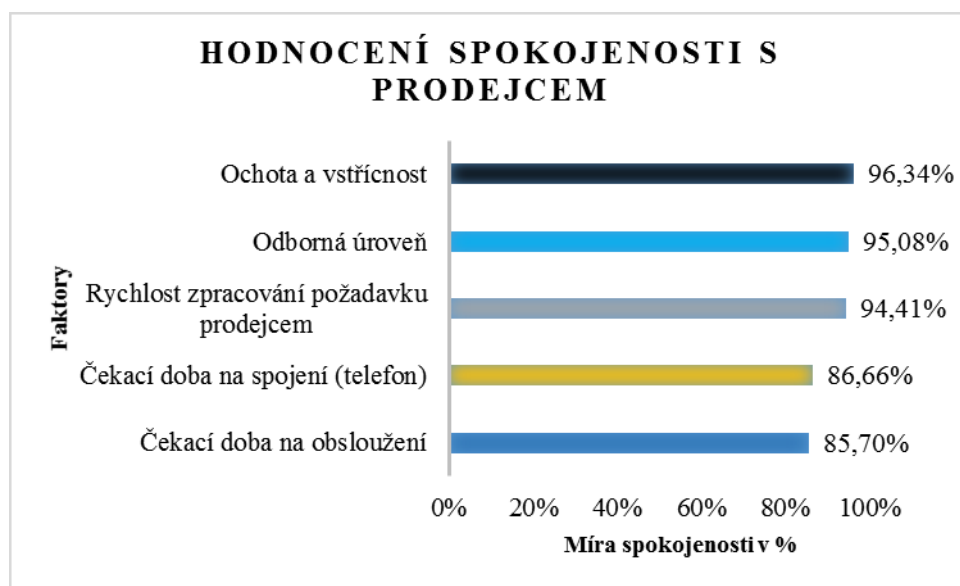
Při analyzování prodejce bylo zkoumáno celkem pět kritérií. U všech testovaných kritérií byl modus 1, respondenti tedy nejčastěji volili nejlepší možnou variantu. V tomto případě byl rovněž medián shodný s modusem. Průměrná hodnota se u jednotlivých kritérií příliš nevzdalovala, u odborné úrovni nabývala hodnoty 1,2, ochoty a vstřícnosti 1,15, rychlosti zpracování požadavku prodejcem 1,22, doby čekání na spojení 1,53 a u doby čekání na obsluhu 1,57 (viz tab. 5.11).

**Tabulka 5.11 Střední hodnoty prodejce**

	Průměrná hodnota	Modus	Medián
Odborná úroveň	1,20	1	1
Ochota a vstřícnost	1,15	1	1
Rychlost zpracování požadavku prodejcem	1,22	1	1
Doba čekání na spojení	1,53	1	1
Doba čekání na obsluhu	1,57	1	1

Ochota a vstřícnost byla hodnocena nejlépe v rámci posuzování spokojenosti s prodejcem (96,34 %). Nad 90 % se také umístily faktory, jako je odborná úroveň s procentuálním

hodnocením 95,08 % a rychlost zpracování požadavku prodejcem (94,41 %). Mezi hůře hodnocené faktory patří čekací doba na telefonické spojení (86,66 %) a čekací doba na obsloužení (85,70 %). Tato skutečnost může být způsobena především malým počtem prodejců na prodejně v hlavních nákupních sezónách, kdy jeden či dva prodejci nestíhají obsloužit zároveň velké množství zákazníků najednou (viz obr. 5.13). Nicméně, jak bylo zjištěno, faktoru prodejce zákazníci nepřisuzují vysokou významnost, pouze 55,86 %.



**Obrázek 5.13 Spokojenost s prodejcem**

V souvislosti na otázku spokojenost s prodejcem na prodejně byla vyhodnocena také následující otázka, která se týkala stávající otevírací doby ostravské pobočky společnosti Démos. Respondenti měli uvést, zda jim vyhovuje nynější otevírací doba (viz obr. 5.14). Stávající otevírací hodiny velmi vyhovují 70,99 % dotazovaným, což odpovědělo nejvíce respondentů. Nikdo neuvedl, že by jim otevírací doba zcela nevyhovovala, tedy je zřejmé, že je tato doba nastavena tak, aby vyhovovala ve větší míře všem. Tabulkové zobrazení je umístěno v příloze č. 8, tab. 26.



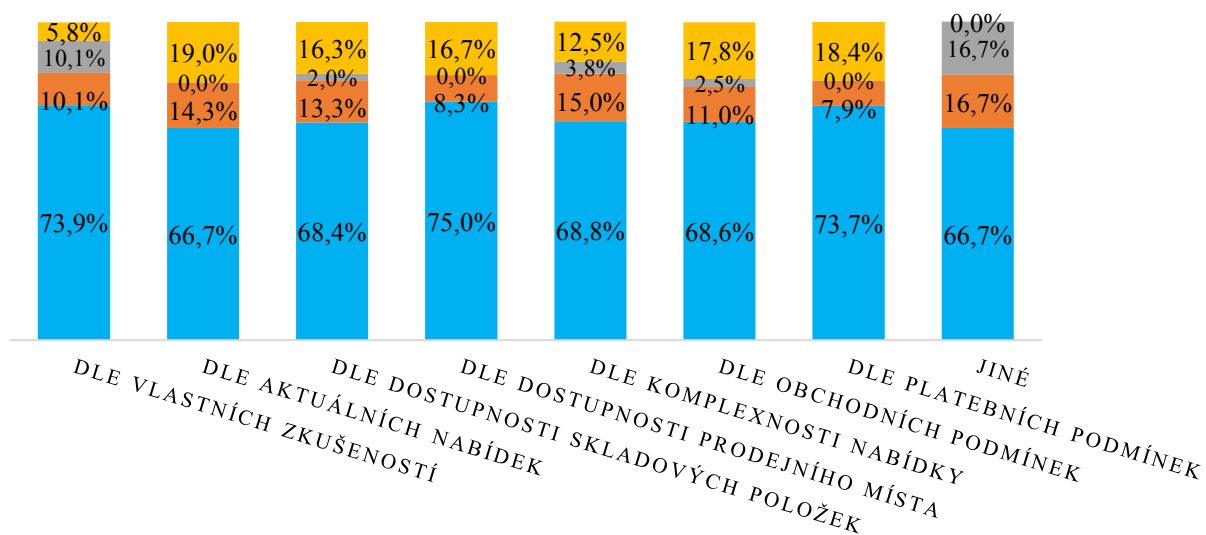
**Obrázek 5.14 Spokojenost s otevírací dobou**

Dále bylo zjištěno, že nejčastější hodnota (modus) byla 1 a průměrná hodnota odpovídajících 1,60. Minimální hodnota, která byla respondenty volena byla první, tedy velmi vyhovuje a maximální byla čtvrtá, tedy spíše nevyhovuje (viz příloha č. 8, tab. 25).

Následující obr. 5.15 zobrazuje spokojenost se stávající otevírací dobou na základě čeho se zákazníci rozhodují, kde nakoupí materiály pro výrobu nábytku. Otevírací dobu nejlépe hodnotí ti zákazníci, kteří se rozhodují dle dostupnosti prodejního místa (75 %), dle předchozích vlastních zkušeností (73,9 %) a dle platebních podmínek (73,7 %). Nejhůře ji hodnotí zákazníci, kteří zamýšlejí učinit svůj nákup dle aktuálních nabídek obdržených od dodavatelů (66,7 %). Tabulkové vyhodnocení se nachází v příloze č. 8, tab. 27.

## HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI S OTEVÍRACÍ DOBOU DLE ROZHODNUTÍ O KOUPI MATERIÁLU

■ Velmi vyhovuje ■ Spíše vyhovuje ■ Neutrální postoj ■ Spíše nevyhovuje



Obrázek 5.15 Spokojenost s otevírací dobou dle rozhodnutí o koupi materiálu

### Celkové vyhodnocení významnosti s personálem

Následně byla vyhodnocena za pomoci tabulky 5.12 celková významnost testovaného personálu. Bylo zjištěno, že při nákupu zboží je pro zákazníky mnohem důležitější podpora operátorů na zákaznickém centru (80,41 %) nebo obchodní manažer (77,13 %) než-li prodejce (55,86 %).

Tabulka 5.12 Celková významnost personálu

	Významnost kritéria
Zákaznické centrum	80,41 %
Obchodní manažer	77,13 %
Prodejce	55,86 %

#### 5.4.4 Hodnocení společnosti Démos trade, a. s. oproti jiným dodavatelům

Analyzováno bylo také hodnocení společnosti Démos oproti jiným dodavatelům. Bylo zjišťováno, jak si vede v jednotlivých kritériích oproti její konkurenci. Zkoumány byly faktory, jako je šíře sortimentu, informovanost o produktech, ochota, vstřícnost a odbornost personálu, rychlost dodání zboží, cena a kvalita objednávkového portálu na tří bodové stupňové škále, kde „1“ znamenala „Démos je lepší než konkurence“, „2“ znamenala „Démos je vnímán stejně jako konkurenční dodavatel“ a „3“ horší než jiný dodavatel.

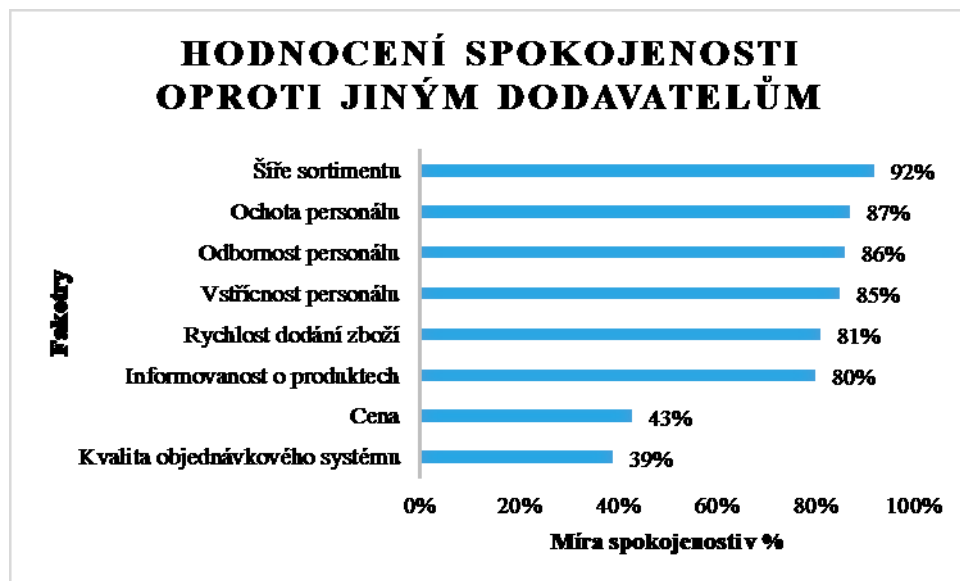
V tabulce 5.13 lze vidět průměrnou hodnotu, modus, medián i šikmost u každého stanoveného kritéria. U kritéria šíře sortimentu, informovanost o produktech, ochota, vstřícnost i odbornost personálu a rychlost dodání zboží vyšel modus (nejčastější hodnota) i medián 1, tedy respondenti volili nejlepší možnou variantu. Průměrné hodnoty u těchto faktorů se pohybovaly od 1,17 do 1,41. Přesné zobrazení je umístěno níže v tabulce. Zatímco u ceny a kvality objednávkového systému vyšel modus i medián 2, tzn. respondenti odpověděli, že Démos v porovnání s jinými dodavateli je vnímán stejně. Průměrná hodnota u ceny vyšla 2,14 a u kvality objednávkového systému 2,21.

**Tabulka 5.13 Střední hodnoty pro hodnocení Démosu oproti jiným dodavatelům**

	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
Šíře sortimentu	1,17	1	1
Informovanost o produktech	1,41	1	1
Ochota personálu	1,25	1	1
Vstřícnost personálu	1,30	1	1
Odbornost personálu	1,27	1	1
Rychlost dodání zboží	1,37	1	1
Cena	2,14	2	2
Kvalita objednávkového systému	2,21	2	2

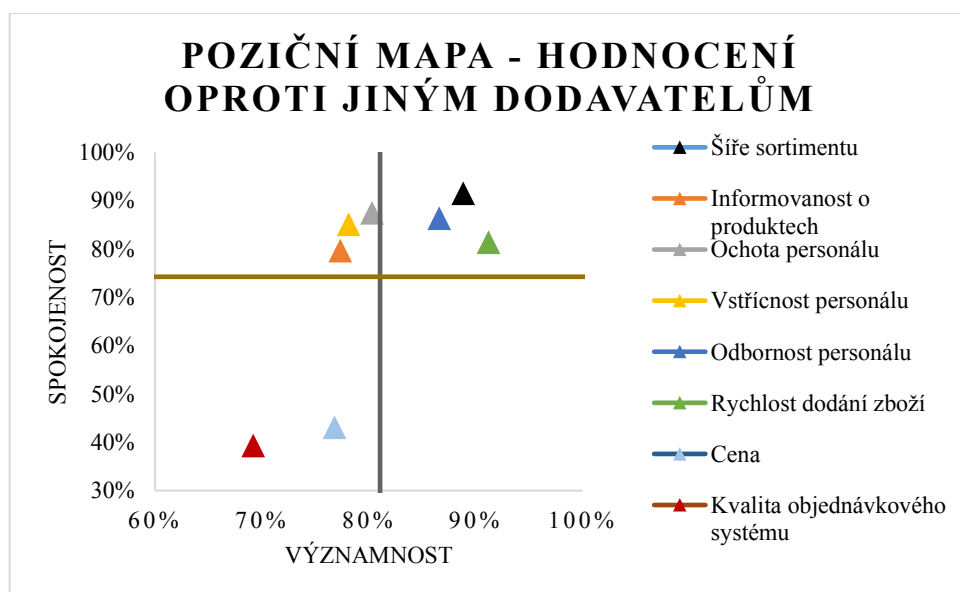
Na obrázku č. 5.16 lze vidět srovnání hodnocení spokojenosti se společností Démos proti jiným dodavatelům. V rámci hodnocených kritérií jsou zákazníci nejméně spokojeni s kvalitou objednávkového portálu (39 %), je možné, že uživatelům přijde příliš složitý a náročný na vyplnění, proto získal tak nízké hodnocení. Druhým nejhorším kritériem byla cena (43 %), respondenti uvedli, že cena oproti konkurenčním dodavatelům je mnohem vyšší. Nejlepší hodnocení získala šíře sortimentu (92 %), dále ochota (87 %), odbornost (86 %) a vstřícnost

(85 %) personálu. Rychlost dodání zboží a informovanost o produktech získala hodnocení okolo 80 %.



**Obrázek 5.16 Spokojenost oproti jiným dodavatelům**

Poziční mapa (obr. 5.17) znázorňuje taktéž spokojenost, ale také jakou významnost ji zákazníci přisuzují. Právě rychlost dodání zboží od objednání respondenti označili jako nejvíce významné (91 %), dále potom odbornost personálu (87 %), ochota personálu (80 %), vstřícnost personálu (78 %). 77 % významnosti dosahuje kritérium informovanost o produktech a cena. Naopak nejméně významný faktor byla kvalita objednávkového systému (69 %).



**Obrázek 5.17 Poziční mapa – hodnocení oproti jiným dodavatelům**

Důležité je, aby se společnost zaměřila především na ty oblasti, které se jeví jako významné, jsou to především motivátory, mezi které patří rychlost dodání zboží, šíře sortimentu a odbornost personálu. Na pomezí motivátorů a přeinvestovaných faktorů leží kritérium ochota personálu, u kterého je spokojenost i významnost poměrně vyšší, ale je těsně na hranici. V kvadrantu přeinvestovaných faktorů leží vstřícnost personálu a informovanost o produktech, respondenti jim sice nepřikládají velkou důležitost, ale spokojenost s nimi je na nižší úrovni. Další kvadrant marginálních příležitostí se vyznačuje poměrně nízkou spokojeností i významností. Do tohoto kvadrantu se řadí cena a kvalita objednávkového systému. I když tyto faktory nepatří pro respondenty mezi významné, tak by měla být spokojenost s nimi na přijatelné úrovni.

#### 5.4.5 Hodnocení dopravních společností

Tyto otázky se týkaly výhradně dopravních přepravců, kteří poskytují dovoz zboží k zákazníkům. Jedná se zejména o externí společnosti, které si společnost Démos najímá na tyto služby. Respondenti posuzovali na pětibodové škále celkem čtyři kritéria, a to ochotu dopravce, zda je ochoten vypomoci s vykládkou zboží, dále zda zboží dojde k zákazníkovi zcela nepoškozené, bez zmačkaných obalů atd., úplnost dodávek, a také rychlost doručení ze skladu Démosu k zákazníkům. Následně měli označit důvody nespokojenosti s kritériem ochota dopravce.

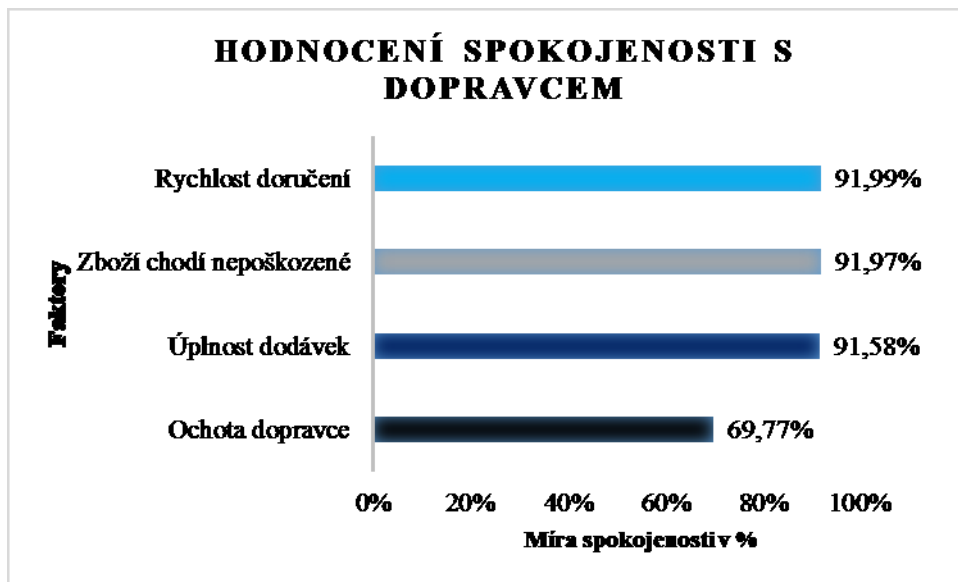
V rámci vyhodnocení středních hodnot bylo zjištěno, že průměrná hodnota u kritéria rychlost doručení zboží vyšla 1,32, u úplnosti dodávek 1,34 a 1,32 u zboží doručeném v pořádku. Modus i medián u těchto zmíněných kritérií vyšel stejně a nabýval hodnoty 1, což znamená, že respondenti volili nejlepší hodnocení. U ochoty dopravce tomu tak nebylo, průměrná hodnota vyšla 2,21 a modus s mediánem 2, takže odpovídající volili, že jsou s ochotou dopravce spíše spokojeni (viz tab. 5.14).

**Tabulka 5.14 Střední hodnoty pro hodnocení dopravců**

	<b>Průměrná hodnota</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>
Rychlost doručení zboží	1,32	1	1
Úplnost dodávek	1,34	1	1
Zboží je v pořádku (nepoškozené)	1,32	1	1
Ochota dopravce	2,21	2	2



Na základě hodnocení spokojenosti s dopravci respondenti uvedli, že jsou nejvíce spokojeni s rychlostí doručení jejich zboží (91,99 %), dále souhlasí s tím, že zboží je jim doručeno v neporušeném stavu (91,97 %), a také s úplností dodávek (91,58 %). To však neplatí pro ochotu dopravce, kterou hodnotí pouze 69,77 %, jak zobrazuje obrázek s číslem 5.18 (více viz příloha č. 8, tab. 45).



**Obrázek 5.18 Spokojenost s dopravcem**

Jelikož byla zjišťována významnost pouze u kritéria ochota dopravce na základě přání společnosti Démos trade, a. s., protože poslední dobou na něj dostávali stížnosti, tak bylo zjištěno, že nejen že tento faktor byl vyhodnocen s nejhorší spokojeností, ale také byl označován jako spíše významný faktor (77,35 %), proto by se měla společnost Démos na tuto skutečnost zaměřit, jelikož je pro zákazníky poměrně důležitá, ale nejsou s ní dostatečně spokojeni.

V případě odpovědi na předchozí otázku u kritéria „ochota dopravce“ variantou č. 3, 4 nebo 5 na pětibodové škále, měli respondenti vybrat všechny důvody, popřípadě přidat vlastní odpověď, proč uvedli spíše negativní reakci. Tato otázka byla velmi důležitá, hlavně z hlediska zjištění nedostatků, které nastávají a je nutno je zlepšit.

Nejčastější odpovědí byl fakt, že dopravce předem nekontaktuje zákazníky o přesném času dodání zboží prostřednictvím telefonu či jiného způsobu (19,1 %). Druhou nejčastější odpovědí byla neochota při vykládce zboží, dopravce není ochoten zákazníkovi pomoci vyložit zboží

z nákladního auta (17,8 %), popřípadě za to vyžaduje dodatečnou peněžní odměnu, která není v rámci služby (10,8 %). Dalším důvodem nespokojenosti může být, že dopravce nedodá zboží až na místo určení (15,3 %), buďto daleko od sídla firmy zákazníka, nebo úplně jinde. 14,6 % respondentů uvedlo, že vůbec nepřijde, a ještě k tomu to zákazníkovi ani neoznámí nebo naopak oznámí, že se dostaví, ale nakonec nepřijde. Na pozdní doručení zboží si stěžuje pouze 10,2 % odpovídajících a 8,9 % uvádí, že nemá u sebe dostatečnou hotovost na vydání při placení zboží na dobírku (obr. 5.19).

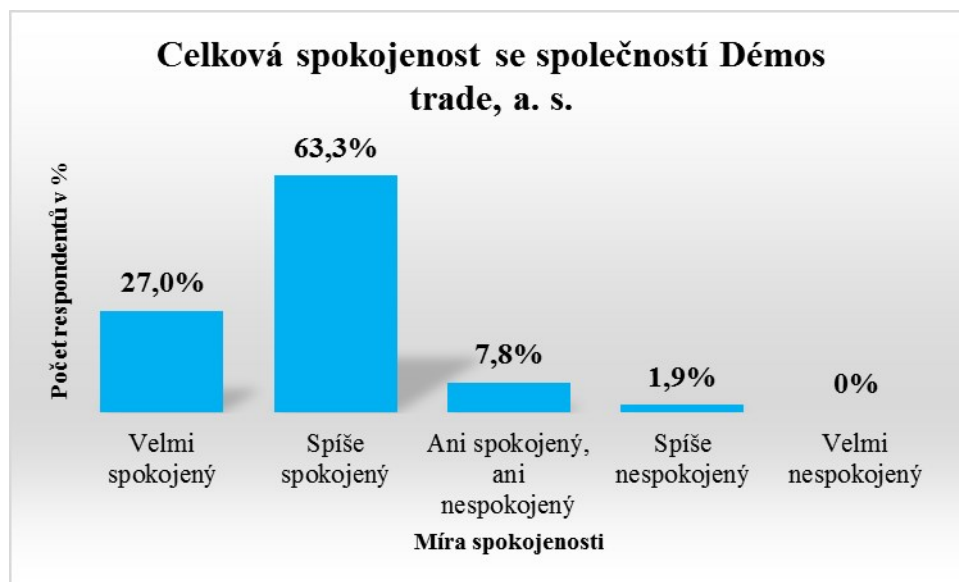


**Obrázek 5.19 Nespokojenost s ochotou dopravce**

#### **5.4.6 Celkové hodnocení společnosti Démos trade, a. s.**

V rámci této otázky měli respondenti označit jednu z odpovědí, jak jsou celkově spokojeni se společností Démos trade, a. s. Bylo zjištěno, že soubor je sešikmený doleva (0,585), to znamená, že respondenti tíhnou k nižším hodnotám v rámci škály a vybírali tedy lepší hodnocení z nabízených odpovědí. Průměrná hodnota vyšla 1,85 a modus (nejčastější hodnota) 2, takže respondenti nejčastěji v rámci průměru vybírali druhou odpověď – jsou spíše spokojeni. Dále bylo zjištěno, že 25 % lidí vybírali č. 1, tzn. respondenti tíhnou k nejlepšímu hodnocení (velmi spokojený), 50 % a 75 % lidí vybírali č. 2, že jsou spíše spokojeni. Na závěr lze říci, že zákazníci hodnotili celkovou spokojenost velmi dobře (viz příloha č. 8, tab. 5).

Obrázek č. 5.4 zobrazuje celkovou zákaznickou spokojenost se společností Démos trade, a. s. 63,3 % respondentů uvedlo druhý nejvyšší stupeň spokojenosti, to znamená že jsou se službami spíše spokojeni, což lze považovat za přívětivý výsledek. Nejvyšší stupeň, tj. velmi spokojený, vyjádřilo 27 % respondentů. Možnost „velmi nespokojený“ neuvedl žádný respondent (viz příloha č. 8, tab. č. 6).



**Obrázek 5.20 Hodnocení celkové spokojenosti**

Celková spokojenost byla vyhodnocena také tříděním druhého stupně dle zákaznické kategorie. Nejčastější odpověď obchodníků byla, že jsou spíše spokojeni se společností Démos trade, a. s, odpovědělo jich celkem 74,3 %. Tato odpověď byla nejčastější také pro výrobce (64,2 %), architekty (52,7 %), interiérová a kuchyňská studia (46,9 %) i pro jiné zákazníky (61,1 %). Z tabulky č. 7 v příloze č. 8 lze vyčíst zbylé informace.

Byl vyhotoven také Chi-kvadrát test, který testoval, jestli se liší celková spokojenost mezi zákazníky. Statistické hypotézy byly formulovány následovně:

H0: Pozorovaná očekávaná četnost se rovná.

H1: Pozorovaná očekávaná četnost se nerovná.

Výsledná hladina statistické významnosti 0,027 vyšla menší než stanovená hladina významnosti 0,05, tedy zamítáme H0 ve prospěch alternativní hypotézy H1. S 95 % jistotou lze

tvrdit, že celková spokojenost mezi jednotlivými zákaznickými klasifikacemi se liší, někteří jsou více a jiní méně spokojeni (viz příloha č. 8, tab. č. 8).

#### **5.4.7 Shrnutí výsledků**

Tato podkapitola byla zaměřena na vyhodnocení a shrnutí výsledků spokojenosti zákazníků. Nejlepší průměrnou hodnotu, z kategorií sortiment, personál a dopravce, získal faktor odborná úroveň obchodního manažera, a také ochota a vstřícnost obchodního manažera s hodnotou 1,11 pro oba faktory.

Dále je shrnuta nejlepší průměrná hodnota pro každou kategorii zvlášť. Nejlepší průměrnou hodnotu z celkového testovaného sortimentu získal faktor šíře sortimentu u plošného materiálu (1,67). Z ostatních testovaných zaměstnanců, zákaznické centrum získalo nejlepší hodnocení za jejich ochotu a vstřícnost (1,14), prodejce rovněž (1,15). Dopravci měli nejlepší průměrnou hodnotu u dvou faktorů, a to u rychlosti doručení zboží a doručení zboží v pořádku, tedy nepoškozené (1,32).

V rámci hodnocení významnosti personálu, získalo nejlepší procentuální hodnocení zákaznické centrum s hodnotou 80,41 %. Nejvýznamnější faktor u plošného materiálu i kování byla výše skladových zásob (87,93 %; 90,6 %).

Demos při hodnocení oproti jiným dodavatelům dopadl nejlépe v kritériu šíře sortimentu s průměrnou hodnotou 1,17. Lze tedy tvrdit, že nabídku produktů mají velmi širokou a bohatou. S celkovou spokojeností se společností Demos zákazníci jsou spíše spokojeni, což je poměrně dobrý výsledek.

Následující tabulka 5.15 shrnuje procentuální hodnocení spokojenosti u všech nejlépe hodnocených kritérií.

**Tabulka 5.15 Shrnutí výsledků spokojenosti**

	<b>Hodnocení spokojenosti</b>
Odborná úroveň obchodního manažera	97,30 %
Ochota a vstřícnost zákaznického centra	96,62 %
Ochota a vstřícnost prodejce	96,34 %
Šíře sortimentu oproti jiným dodavatelům	92 %
Rychlost doručení dopravcem	91,99 %
Šíře sortimentu plošného materiálu	83,15 %
Šíře sortimentu kování	81,74 %

## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučení, které vedou ke zlepšení stávajících služeb společnosti Démos trade, a. s., a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Návrhy a doporučení vycházejí především z výsledků měření zákaznické spokojenosti, ale i z poznatků a postřehů, které byly získány v průběhu výzkumného testování.

### 6.1.1 Cena

Prostřednictvím výzkumu bylo zjištěno, že většina zákazníků je méně spokojena s cenou, jednak za plošný materiál, ale také za nábytkové kování. Hlavně u segmentu kování jim přijde cena dosti vysoká oproti konkurenčním dodavatelům. Úpravu ceníku, alespoň na úrovni konkurenčních cen, by jistě zákazníci ocenili, a tím se zvýšila i jejich spokojenost. Také si stěžují, že Démos požaduje vysokou cenu za dopravu i při odebrání malého množství, proto by bylo vhodné upravit cenu dopravy a zlepšit procesy v dodávkách. Toho lze dosáhnout tak, že každý dopravce by měl určenou jen jednu trasu a oblast, po které by rozvážel zboží zákazníkům, tím by se snížili zbytečné zajížděky, a také cena dopravy, neboť při jedné cestě by zvládl rozvést zboží i jiným zákazníkům.

### 6.1.2 Skladové zásoby

Když si zákazníci objednají a zaplatí zboží a v e-shopu vidí, že jejich požadované produkty jsou na skladě, tak očekávají, že tomu tak opravdu je a jsou připraveny k vyzvednutí nebo odeslání. Jenže často se stává, že i když je v e-shopu uvedeno, že zboží je na skladě, tak ve skutečnosti není. Jak bylo zjištěno, na tuto skutečnost upozornilo mnoho zákazníků, kteří čekají, než se jejich objednané zboží opět naskladní, a poté je jim doručeno, což trvá několik dní, mnohdy i týdnů, a tudíž Démos nesplňuje svou podnikovou filozofii „Dodáváme zboží do 24 hodin.“. Tento problém může být způsoben hlavně nedostatkem zaměstnanců ve skladech, kteří nestíhají chystat, balit a třídit objednávky a zároveň objednávat další zboží. Možným řešením je zaměstnat další pracovní sílu na plný úvazek, které bude zajištěna pevná pracovní doba a dostatečné finanční ohodnocení. Nábor brigádníků, kteří musejí pracovat denně přesčasy není stálé a dlouhotrvající řešení, protože tak dlouhá každodenní pracovní doba nevyhovuje nikomu, proto dochází k časté obměně zaměstnanců, tím vznikají dodatečné časové náklady na zaučení a spoustu chyb. Z tohoto důvodu je doporučeno zaměstnat dostatečný počet zaměstnanců, kteří budou mít pravidelnou a pevnou pracovní dobu. Zaměstnanci se tudíž nebudou tak často střídat,

tím dojde ke zlepšení a zrychlení všech procesů, a také se eliminuje počet chyb při přípravě zboží.

### **6.1.3 Zákaznický objednávkový portál**

Objednávat zboží lze přes zákaznický webový portál, jenže má to jeden háček, přes e-shop mohou objednávat jen pouze ti zákazníci, kteří mají IČO a jsou registrovaní. Na nespokojenost s objednávkovým systémem poukázalo mnoho zákazníků, proto je doporučeno zlepšit přístup k e-shopu nejen pro B2B, ale i pro B2C zákazníky. Objednávat zboží přes portál mohou pouze B2B zákazníci, bylo by vhodné zpřístupnit e-shop také pro B2C zákazníky a částečně zrušit registraci. Protože B2C zákazníci nevyužívají množstevní slevy, tudíž se nepotřebují registrovat, jim postačí si objednat zboží za základní stanovenou cenu. Zpřístupněním objednávkového portálu také pro B2C zákazníky by vedlo k pohodlnějším nákupům, než při poptávání zboží přes e-mail či telefonicky. Dalším doporučením je nabídnout registraci jen těm, kteří si chtějí objednat zboží na dobírku nebo získat množstevní slevu, ostatní, kteří chtějí platit platebním převodem a nepožadují žádné slevy by si mohli objednat zboží bez registrace. Co se týče samotných registrací je hlavním doporučením zasílat registrační údaje prostřednictvím e-mailu, jelikož poštou je to zdlouhavé a nepohodlné. Díky zasláním údajů na e-mail dojde k celkovému zrychlení registračního procesu, zákazníci si budou moct objednat zboží ihned a nebudou muset čekat, až jim údaje přijdou poštou. Vhodným návrhem je také zjednodušení a grafická úprava celého zákaznického portálu do modernější a jednodušší podoby.

### **6.1.4 Dopravní společnosti**

Dopravci jsou dalším problémem, u kterých zákazníci společnosti Démos trade, a. s. jeví značnou nespokojenost. Respondenti uváděli, že jsou spíše nespokojeni s kritériem „ochota dopravce“ (69 %), což může mít značný vliv na celkovou spokojenost. Je důležité tuto skutečnost napravit a zvýšit tak kvalitu přepravních služeb. Řešením je zatlačit na dopravce a stanovit jim jasnější pravidla, lepší finanční ohodnocení, a také zajistit přísnější kontrolu. V krajních případech je doporučeno dopravní společnost vyměnit za jinou, vhodnější a spolehlivější.

### **6.1.5 Ostatní návrhy a doporučení**

S narůstajícím počtem poboček a showroomů je stále obtížnější jejich pravidelná aktualizace. V současnosti neprobíhají zcela v ideálním režimu, i když showroomy a další

úkoly v rámci marketingu průběžně plní, pořád to nestačí. Je zapotřebí, aby se zlepšily a urychlily některé procesy. Jednotlivé pobočky by měli častěji kontrolovat a upravovat veškerý sortiment, který mají k dispozici, aby byl neustále aktuální. Je třeba dbát na kontrolu a zajištění platných cenových štítků, ceníků a jiných náležitostí týkajících se produktových aktualizací. Dalším doporučením je neotevírat další pobočky, dokud stávající nejsou plně vyladěny. S novou další pobočkou se hromadí další problémy, jako je zajištění dostatečného naskladnění atd., nejdříve je potřeba zabezpečit plynulý chod stávajících poboček a až poté rozšiřovat a otevírat nové.

Dalším doporučením je zrušit uni buňky, kde v těchto nevhodných podmínkách zaměstnanci Démosu pracují celoročně (pájejí led pásky na zakázku a připravují se žaluzie na míru). Místo tohoto nevhodného pracovního prostředí je doporučeno postavit novou menší budovu, kde budou mít zaměstnanci lepší pohodlí při práci.

Z výsledků výzkumů je patrné, že personál (tj. zákaznické centrum, obchodní manažeři a prodejci) společnosti Démos byl hodnocen velmi pozitivně, nadále je doporučeno jejich pravidelné školení a vzdělávání, které by mělo být pro všechny zaměstnance povinné. Společnost by mohla případně rozšířit nabídku nepovinných školení o další kurzy (např. jazykové nebo managementské).

Z uvedených návrhů na zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení by se společnost Démos trade, a. s. měla primárně zaměřit na realizaci návrhů a doporučení, které mohou uskutečnit v brzkém časovém horizontu, především na zlepšení procesů skladových zásob, a také modernizaci zákaznického objednávkového systému. Z hlediska časové náročnosti je zajištění lepších skladových procesů otázkou cca nejméně půl roku, než se najmou ti správní pracovníci, kteří zajistí plynulý chod všech skladových prostor, a také než se stanoví vhodná strategie pro řízení celého skladového systému. Z finančního hlediska vzniknou další náklady v podobě mezd, ale nebude se jednat o převratné částky, jelikož s odchodem brigádníků přijdou noví zaměstnanci na plný úvazek. Doporučená mzda na jednoho skladníka je cca 25 000 Kč až 30 000 Kč, dostatečné finanční ohodnocení je velmi důležité, neboť taková práce ledacos obnáší. Při dostatečné pílí, práci a zaujetí by modernizace zákaznického objednávkového portálu mohla být realizována a spuštěna do tří měsíců od zadání úkolu agentuře nebo vlastnímu IT oddělení. Nejkonzistentněji však pracují agentury. Na návrhu pracuje více lidí, musí se ale zase platit za zprostředkovatelské vrstvy, např. za projektové manažery. Zpracování od agentury většinou stojí desítky až stovky tisíc.



## 7 Závěr

Tématem diplomové práce je měření zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami a nabídkou produktů společnosti Démos trade, a. s. sídlící v Ostravě-Kunčičkách. Hlavním cílem práce bylo analyzovat výsledky uskutečněného výzkumu, a tak zjistit celkovou i dílčí spokojenost s jednotlivými činnostmi dané společnosti. Následně doporučit případná opatření, která by mohla pomoci k odstranění případných nedostatků, a také navrhnout určitá zlepšení, která povedou ke zvýšení celkové spokojenosti všech zákazníků.

Diplomovou práci lze členit na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Úvodní část se věnuje teoretickým poznatkům B2B trhu, měřením spokojenosti zákazníků, a také výzkumným metodám, které jsou v práci použity. Dále obsahuje charakteristiku trhu, která je rozdělena na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Po ní následovala charakteristika společnosti Démos trade, a. s. V čtvrté kapitole je popsána metodika výzkumu práce, která je rozdělena na přípravnou a realizační část. V přípravné fázi byl definován problém, cíl a plán výzkumu. V rámci realizační fáze je popsán způsob sběru dat, způsob zpracování dat a struktura respondentů, včetně vyhodnocení identifikačních otázek.

Praktická část se zabývá samotnou analýzou zákaznické spokojenosti a jejím vyhodnocením. Spokojenost zákazníků společnosti Démos trade, a. s. byla zjišťována marketingovým výzkumem. Data byla získána pomocí elektronického dotazování prostřednictvím dotazníku, který byl zaslán respondentům na e-mail a obsahoval celkem 28 různých otázek. Dotazník byl zaměřen na zjištění celkové i dílčí spokojenosti včetně určení významnosti jednotlivých faktorů, jako byl např. sortiment, lidský faktor a další služby. Výzkumu se zúčastnilo celkem 319 respondentů.

Měřením spokojenosti zákazníků bylo zjištěno, že zákazníci jsou se společností Démos spíše spokojeni a rozhodně by ji doporučili svým známým jako dodavatele. Na základě zjištěných výsledků bylo zjištěno, že zákazníci jsou nejvíce spokojeni s odbornou úrovní obchodních manažerů, jejich ochotou a vstřícností a s ochotou a vstřícností zákaznického centra. Nejméně jsou spokojeni s kvalitou objednávkového systému a cenou.

Na základě zjištěných výsledků se poslední část této diplomové práce věnuje konkrétním návrhům a doporučením týkajících se zlepšení nedostatků, které povedou k růstu celkové zákaznické spokojenosti, udržení si stávajících zákazníků a získání nové klientely.

Společnost Démos trade, a. s. by měla provádět měření spokojenosti svých klientů pravidelně a častěji, jelikož poslední výzkum, které marketingové oddělení provedlo, bylo naposledy v roce 2014. Společnost by měla vědět a zjišťovat, co zákazníkům chybí, popřípadě s čím jsou nespokojeni, aby mohla vylepšit své dosavadní služby.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

- [1] BRENNAN R., L. CANNING and R. MCDOWELL. *Business-to-business marketing*. 4th ed. London: Sage, 2017. ISBN 978-1-47397-343-5.
- [2] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 436 s. ISBN 80-251-1041-9
- [3] CHAFFEY, Dave. *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*. Sixth edition. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-0-273-78654-2.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [5] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [6] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-249-1545-2.
- [7] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [8] MAJERČÁK, Jozef a Mária BREZÁNIOVÁ. *Marketing B2B*. Žilina: Žilinská univerzita, 2004. ISBN 80-8070-232-2.
- [9] MCNEIL, Ruth. *Business to business market research: understanding and measuring business markets*. Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 07-494-4364-2.
- [10] NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [11] NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. Manažer. Prodej. ISBN 80-247-1321-7.

- [12] OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014. ISBN 978-1-317-46022-0.
- [13] REICHHELD, F. Frederick. *The Loyalty Effect – The hidden behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN: 0875844480.
- [14] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [15] TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.
- [16] VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.
- [17] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [18] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

#### **Elektronické zdroje:**

- [19] ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH POKYŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ V ČR: [online]. 2018 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/04/TZ-2018-04-25-přiloha-Analýza-nábytkáři-2018.pdf>
- [20] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB: Prognóza kurzu* [online]. 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- [21] ČESKÁ TELEVIZE. *Úbytek obyvatel z Ostravy* [online]. 2018 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1183909575-tyden-v-regionech-ostrava/418231100212016-tyden-v-regionech/obsah/615154-ubytek-obyvatel-z-ostravy>
- [22] ČESKÉ NOVINY. *Trh nábytku online posiluje, rok 2018 přinese další růst i změny nákupního chování* [online]. 2018, 16.01.2018 [cit. 2019-02-18]. ISSN: 1213-5003.

- Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/pr/zpravy/trh-nabytku-online-posiluje-rok-2018-prinese-dalsi-rust-i-zmeny-nakupniho-chovani/1573931>
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografická ročenka okresů - 2008 až 2017* [online]. Ostrava, 2018, 27.09.2018 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/moravskoslezsky-kraj-34d41082e8>
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2018* [online]. 2019, 25.01.2019 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/nezamestnanost-v-moravskoslezskem-kraji-k-31-12-2018>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 12. 2018* [online]. 2019, 10.01.2019 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- [26] *EUR průměrné kurzy 2018, historie kurzů měn*. Kurzy.cz [online]. 2019 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2018/>
- [27] *Historie*. Kili [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://www.kili.cz/historie/>
- [28] LAPISZ, Břetislav. *Vyděláváte více, nebo méně, než je průměrná mzda?* Moravskoslezský deník [online]. 2018, 11.12.2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: [https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/vydelavate-vice-nebo-mene-nez-je-prumerna-mzda-20181211.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/vydelavate-vice-nebo-mene-nez-je-prumerna-mzda-20181211.html)
- [29] LENCOVÁ, Veronika. *Jaké vnější faktory ovlivňují vaši organizaci?*. LIGS University [online]. 2018 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/jake-vnejsi-faktory-ovlivnuji-vasi-organizaci>
- [30] NOVÁK, František. *Český nábytkářský průmysl má i letos na to dosáhnout velmi vysokých čísel*. Dřevařský magazín [online]. 2018, 28. 10. 2018 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://www.drevmag.com/cs/odborne-tema/5766-cesky-nabytkarsky-prumysl-ma-i-letos-na-to-dosahnout-velmi-vysokych-cisel>
- [31] *O firmě*. KOPECKÝ CZ [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://kopeckycz.cz/about/>

- [32] *O nás.* Démos [online]. 2017 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.demos-trade.cz/o-nas>
- [33] *O nás.* Dřevotrust [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.drevotrust.cz/o-spolecnosti/o-nas/>
- [34] *O nás.* JAF HOLZ [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.jafholz.cz/firma/o-nas>
- [35] *Ostrava, 2. Obyvatelstvo podle nejvyššího ukončeného vzdělání - statistika.* Kurzy.cz [online]. 2018 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/obec/ostava/stats-PU-SLDB-2-stranka/>
- [36] *Počet obyvatel ve správním obvodu statutárního města Ostravy.* Ostrava!!! [online]. Ostrava, 2019, 1.1.2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.ostava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostavy>
- [37] *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji vzrostla na 28 621 korun.* Patriot [online]. 2018, 04.12.2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://www.patriotmagazin.cz/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-vzrostla-na-28-621-korun>
- [38] ŠEFROVÁ, Kateřina. *Výroba českého nábytku čtvrtým rokem roste, většina ho jde do zahraničí. Na domácí trh míří hlavně nábytek z Polska.* Hospodářské novinky [online]. 2017, 5. 10. 2017 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65903960-ceskym-nabytkarum-se-dari-ale-hlavne-v-zahranici-na-domaci-trh-miri-hlavne-nabytek-z-polska>
- [39] TOMÁŠKOVÁ, Monika. *Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji stoupla na 4,7 procenta.* Český rozhlas [online]. 2019, 10. leden 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://ostrava.rozhlas.cz/nezamestnanost-v-moravskoslezskem-kraji-stoupla-na-47-procenta-7722507>
- [40] ŽÍDKOVÁ, Markéta. *Trendy v bydlení v roce 2018.* Hobby.blesk.cz [online]. 2018, 15.02.2018 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://hobby.blesk.cz/clanek/hobby-dum-a-byt/521318/trendy-v-bydleni-v-roce-2018-inspirujte-se-v-nasi-velke-galerii.html>

## Seznam zkratek

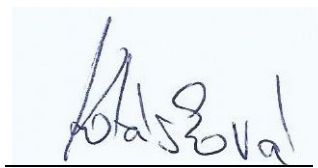
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
IČO	identifikační číslo organizace
Kč	korun českých
např.	například
PDF	portable document format neboli přenosný formát dokumentů
tj.	to je
tzn.	to znamená
WOM	word of mouth

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019



Markéta Kotásková



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Ukázka ostravského showroomu

Příloha č. 2: Den otevřených dveří

Příloha č. 3: Logo společnosti Démos trade, a. s.

Příloha č. 4: Exteriér společnosti Démos trade, a. s. Ostrava

Příloha č. 5: Interiér společnosti Démos trade, a. s. Ostrava

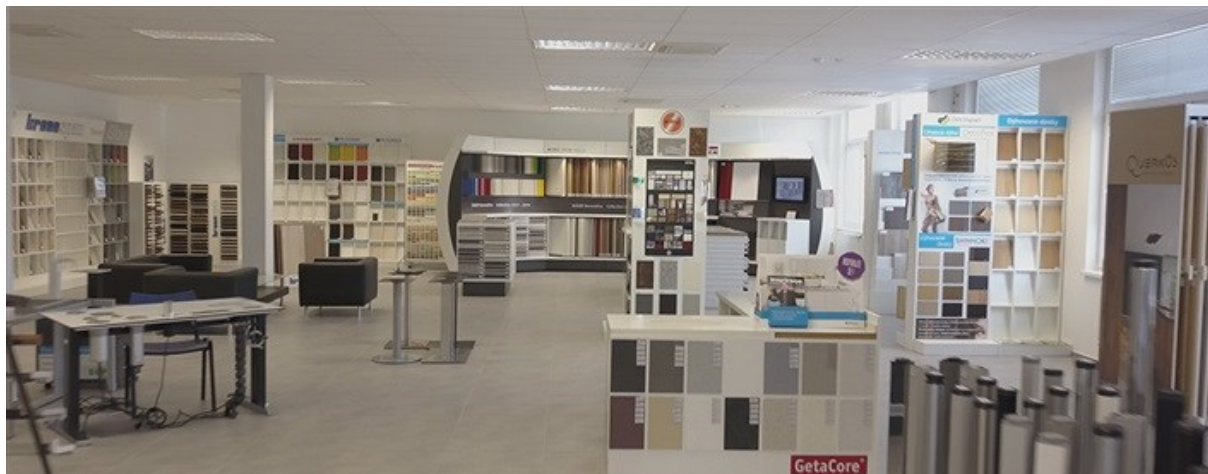
Příloha č. 6: Reklama

Příloha č. 7: Dotazník

Příloha č. 8: Výsledky výzkumu z SPSS

# Přílohy

## Příloha č. 1: Showroom neboli vzorkovna v Ostravě



## Příloha č. 2: Den otevřených dveří



### Příloha č. 3: Logo společnosti

Vývoj loga:

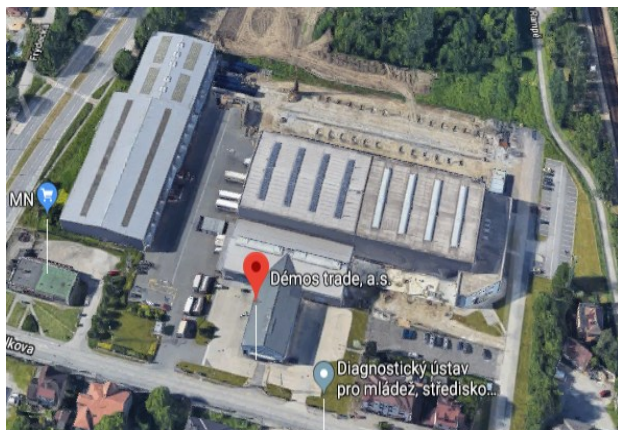


Současné logo:





#### Příloha č. 4: Exteriér



## Příloha č. 5: Interiér





[illegible]

# Inspirace

**Demos**

pro práci a život  
podzim 2015

**Lesklé, matné,  
masivní...**

Profesionální práci  
uděláme za vás!  
Nárezové centrum Sokolnice

**Událost roku!**  
Pozvali jsme vás  
k nám

Kamenná dýha  
Připlete si kousek  
přírody domů.

Zdravé bydlení  
Jede v našem, ale zdravě

**Chci, aby lidé v Démosu  
táhli za jeden provaz**

## **Příloha č. 7: Dotazník**

Dotazník: Měření spokojenosti zákazníků společnosti Démos trade, a. s.

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění spokojenosti zákazníků společnosti Démos trade, a. s. (dodavatel nábytkářského segmentu) s nabízenými službami a zbožím. Dotazník je určen pro studijní účely a je zcela anonymní.

Děkuji Vám za ochotu, spolupráci a čas, který jste věnovali při vyplňování.

Bc. Markéta Kotásková

1. Co Vás jako první napadne, když se řekne společnost Démos trade – Váš dodavatel?  
.....
2. Když řešíte nákup materiálů pro výrobu nábytku napadne vás Démos trade...?
  - a) Jako první volba
  - b) Jako další volba
  - c) Nenapadne vůbec nic
3. Na základě čeho se rozhodujete, kde nakoupíte materiály pro výrobu nábytku? Zvolte maximálně 3 nejdůležitější důvody.
  - a) Dle předchozích vlastních zkušeností
  - b) Dle aktuálních, konkrétních nabídek obdržených od dodavatelů
  - c) Dle dostupnosti skladových položek
  - d) Dle dostupnosti prodejního místa
  - e) Dle komplexnosti nabídky dodavatele
  - f) Dle obchodních podmínek (cena, cena za dopravu)
  - g) Dle platebních podmínek (splatnost a jiné)
  - h) Jiné, doplňte: .....



4. Do jaké míry jste spokojený se společností Démos trade, a. s.?

- a) Velmi spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Ani spokojený, ani nespokojený
- d) Spíše nespokojený
- e) Velmi nespokojený

5. Označte na následující škále 1-5, kde „1“ znamená zcela souhlasím a „5“ zcela nesouhlasím, jak vnímáte společnost Démos trade, a. s.

Je stabilní firmou	1	2	3	4	5
Je inovativní a pokrokovou firmou	1	2	3	4	5

6. Označte na následující škále 1-5, kde „1“ znamená zcela spokojený a „5“ zcela nespokojený, jak jste spokojen s nabídkou **plošných materiálů** v následujících oblastí.

Šíře sortimentu	1	2	3	4	5
Výše skladových zásob	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5

7. Jak jsou pro Vás významné následující faktory v oblasti plošných materiálů? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

Šíře sortimentu plošných materiálů	1	2	3	4	5
Výše skladových zásob plošných materiálů	1	2	3	4	5
Cena plošných materiálů	1	2	3	4	5

8. Uveďte prosím důvod Vaší spokojenosti/nespokojenosti, případně, co Vám chybí z kategorie plošných materiálů?

.....

9. Označte na následující škále 1-5, kde „1“ znamená zcela spokojený a „5“ zcela nespokojený, jak jste spokojen s nabídkou **kování** v následujících oblastí.

Šíře sortimentu	1	2	3	4	5
Výše skladových zásob	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5

10. Jak jsou pro Vás významné následující faktory v oblasti kování? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

Šíře sortimentu kování	1	2	3	4	5
Výše skladových zásob kování	1	2	3	4	5
Cena kování	1	2	3	4	5

11. Uveďte prosím důvod Vaší spokojenosti/nespokojenosti, případně, co Vám chybí z kategorie kování?

.....

12. Označte, jak hodnotíte Démos proti jiným dodavatelům v následujících oblastech.

<b>Oblast/hodnocení</b>	<b>Lepší</b>	<b>Stejný</b>	<b>Horší</b>
Šíře sortimentu			
Informovanost o produktu			
Ochota personálu			
Vstřícnost personálu			
Odbornost personálu			
Rychlost dodání zboží od objednávky			
Cena			
Kvalita objednávkového systému			

13. Jak jsou pro Vás významné následující faktory při výběru dodavatele zboží? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

Šíře sortimentu	1	2	3	4	5
Informovanost o produktu	1	2	3	4	5
Ochota personálu	1	2	3	4	5
Vstřícnost personálu	1	2	3	4	5
Odbornost personálu	1	2	3	4	5
Rychlost dodání zboží od objednávky	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Kvalita objednávkového systému	1	2	3	4	5

14. Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela splňuje mé představy a „5“ zcela nesplňuje mé představy, jak hodnotíte **obchodního manažera**, který s Vámi spolupracuje v následujících oblastech. (Pokud jste dosud neměl/a možnost s obchodním manažerem Démos jednat, přejděte na další otázku).

Rychlost vyřízení požadavku	1	2	3	4	5
Ochota a vstřícnost	1	2	3	4	5
Odborná úroveň	1	2	3	4	5

15. Jak je pro Vás významný obchodní manažer při výběru zboží? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

1      2      3      4      5

16. Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela splňuje mé představy a „5“ zcela nesplňuje mé představy, jak hodnotíte **prodejce na prodejně**, kterou navštěvujete, případně kontaktujete v následujících oblastech. (Pokud jste dosud neměl/a možnost s prodejcem Démos jednat, přejděte na další otázku).

Čekací doba na obsloužení	1	2	3	4	5
Čekací doba na spojení (telefon)	1	2	3	4	5
Rychlost zpracování požadavku prodejcem	1	2	3	4	5

Odborná úroveň	1	2	3	4	5
Ochota a vstřícnost	1	2	3	4	5

17. Jak je pro Vás významný prodejce při výběru zboží? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

1      2      3      4      5

18. Vyhovuje Vám stávající otevírací doba ostravské prodejny Démos?

- a) Velmi vyhovuje
- b) Spíše vyhovuje
- c) Neutrálně
- d) Spíše nevyhovuje
- e) Velmi nevyhovuje

19. Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela splňuje mé představy a „5“ zcela nesplňuje mé představy, jak hodnotíte **zákaznické centrum Ostrava** v následujících oblastech. (Pokud jste dosud neměl/a možnost se zákaznickou podporou Démos jednat, přejděte na další otázku).

Doba čekání na spojení	1	2	3	4	5
Rychlost zpracování požadavku operátorem	1	2	3	4	5
Odborná úroveň	1	2	3	4	5
Ochota a vstřícnost	1	2	3	4	5

20. Jak je pro Vás významná zákaznická podpora při výběru zboží? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

1      2      3      4      5

21. Tyto otázky se vztahují k dopravním společnostem. Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela splňuje mé představy a „5“ zcela nesplňuje mé představy, jak hodnotíte kvalitu dodávek zboží prostřednictvím zásilkového prodeje v následujících oblastech.

Rychlost doručení zboží	1	2	3	4	5
Úplnost dodávek	1	2	3	4	5
Zboží je v pořádku (nepoškozené)	1	2	3	4	5
Ochota dopravce	1	2	3	4	5

22. V případě odpovědi na otázku č. 25 u kritéria „ochota dopravce“ variantou 3, 4, 5, vyberte všechny důvody proč.

- a) Neochota při vykládce zboží.
- b) Vyžaduje peněžní odměnu.
- c) Nepřijde bez udání důvodů (nezavolá). / Zavolá, ale nepřijde.
- d) Nekontaktuje o přesném času dodání zboží (např. SMS).
- e) Nedodá zboží až na místo určení.
- f) Pozdní doručení zboží.
- g) Nemá u sebe dostatečnou hotovost na vydání.
- h) Jiné, uveďte: .....

23. Jak je pro Vás významná ochota dopravce (např. při vykládce zboží, aj.)? Označte na škále 1-5, kde „1“ znamená zcela významný a „5“ zcela nevýznamný.

1      2      3      4      5

24. Doporučil/a byste Démos jako dodavatele svému známému?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

25. Jakou pozici ve Vaší firmě zastáváte?

- a) Majitel
- b) Nákupčí
- c) Pracovník výroby
- d) Návrhář/designér
- e) Jiná

26. Do které zákaznické kategorie spadáte?

- a) Obchodník
- b) Výrobce
- c) Architekt
- d) Interiérová či kuchyňská studia
- e) Jiné

27. Kolik % z Vašich nákupů kování v Démos trade, a. s. uskutečníte?

- a) Méně než 25%
- b) 25 % - 50 %
- c) 51 % - 75 %
- d) Více než 75 %

28. Kolik % z Vašich nákupů plošného materiálu v Démos trade, a. s. uskutečníte?

- a) Méně než 25%
- b) 25 % - 50 %
- c) 51 % - 75 %
- d) Více než 75 %

## Příloha č. 8: Výsledky výzkumu z SPSS

### 1. Výsledky pro OT1 a OT2

Tabulka č. 1:

Statistics			
		OT1	OT2
N	Valid	237	319
	Missing	82	0
Mode		4	1

Tabulka č. 2:

OT1 Vyhodnocení I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>4 Hlavní dodavatel materiálů</b>	44	13,8 %	<b>18,6 %</b>	18,6 %
	<b>7 Spolehlivost</b>	39	12,2 %	<b>16,5 %</b>	35 %
	<b>2 Deskový materiál a kování</b>	26	8,2 %	<b>11 %</b>	46 %
	<b>10 Ostatní</b>	23	7,2 %	<b>9,7 %</b>	55,7 %
	<b>1 Široká nabídka sortimentu</b>	22	6,9 %	<b>9,3 %</b>	65 %
	<b>3 Vysoká cena</b>	20	6,3 %	<b>8,4 %</b>	73,4 %
	<b>6 Číslo 1 na trhu</b>	20	6,3 %	<b>8,4 %</b>	81,9 %
	<b>9 Velkoobchod</b>	18	5,6 %	<b>7,6 %</b>	89,5 %
	<b>8 Problémy s dodávkami</b>	14	4,4 %	<b>5,9 %</b>	95,4 %
	<b>5 Bývalý dodavatel</b>	11	3,4 %	<b>4,6 %</b>	100 %
	<b>Total</b>	237	74,3 %	100 %	
Missing	<b>System</b>	82	25,7 %		
Total		319	100 %		

Tabulka č. 3:

OT2 Vyhodnocení I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>Jako první volba</b>	273	<b>85,6 %</b>	85,6 %	85,6 %
	<b>Jako další volba</b>	45	<b>14,1 %</b>	14,1 %	99,7 %
	<b>Nenapadne vůbec nic</b>	1	<b>0,3 %</b>	0,3 %	100 %
	<b>Total</b>	319	100 %	100 %	

## 2. Výsledky pro OT3

Tabulka č. 4:

OT3 Vyhodnocení I. stupně				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Rozhodnutí o koupi materiálu	<b>zkušenost</b>	85	15,3 %	<b>26,6 %</b>
	<b>nabídka</b>	28	5 %	<b>8,8 %</b>
	<b>dostupnost skladových položek</b>	126	22,7 %	<b>39,5 %</b>
	<b>dostupnost prodejního místa</b>	26	4,7 %	<b>8,2 %</b>
	<b>komplexnost</b>	94	16,9 %	<b>29,5 %</b>
	<b>obchodní podmínky</b>	144	25,9 %	<b>45,1 %</b>
	<b>platební podmínky</b>	45	8,1 %	<b>14,1 %</b>
	<b>jiné</b>	7	1,3 %	<b>2,2 %</b>
Total		555	100 %	<b>174 %</b>



### 3. Výsledky pro OT4

Tabulka č. 5:

Statistics		
OT4		
N	Valid	319
	Missing	0
Mean		<b>1,85</b>
Median		<b>2,00</b>
Mode		<b>2</b>
Std. Deviation		0,633
Skewness		0,585
Minimum		1
Maximum		4
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Tabulka č. 6:

OT4 Vyhodnocení I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spíše spokojený	202	63,3	63,3	63,3
	Velmi spokojený	86	27,0	27,0	90,3
	Ani spokojený, ani nespokojený	25	7,8	7,8	98,1
	Spíše nespokojený	6	1,9	1,9	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

Tabulka č. 7:

OT4 * OT26 Crosstabulation								
			OT26					
						Interiérová či kuchyňská studia		
			Obchodník	Výrobce	Architekt		Jiné	Total
OT4	Velmi spokojený	Count	23	26	16	13	8	86
		% within OT26	22,8 %	27,4 %	29,1 %	40,6 %	22,2 %	27,0 %
	Spíše spokojený	Count	75	61	29	15	22	202
		% within OT26	74,3 %	64,2 %	52,7 %	46,9 %	61,1 %	63,3 %
	Ani spokojený, ani nespokojený	Count	3	6	9	2	5	25
		% within OT26	3,0 %	6,3 %	16,4 %	6,3 %	13,9 %	7,8 %
	Spíše nespokojený	Count	0	2	1	2	1	6
		% within OT26	0,0 %	2,1 %	1,8 %	6,3 %	2,8 %	1,9 %
Total		Count	101	95	55	32	36	319
		% within OT26	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabulka č. 8:

Chi-Square Tests (OT4*OT26)			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,109 <sup>a</sup>	12	<b>0,027</b>
Likelihood Ratio	23,033	12	0,027
Linear-by-Linear Association	1,346	1	0,246
N of Valid Cases	319		
a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.			

#### 4. Výsledky pro OT5

Tabulka č. 9:

Statistics			
		OT5_stabilita	OT5_inovace
N	Valid	319	319
	Missing	0	0
Mean		1,39	1,72
Mode		1	2
Std. Deviation		0,537	0,724
Minimum		1	1
Maximum		4	5
Percentiles	25	1,00	1,00
	50	1,00	2,00
	75	2,00	2,00

Tabulka č. 10:

OT5_stabilita třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	202	63,3	63,3	63,3
	2	111	34,8	34,8	98,1
	3	5	1,6	1,6	99,7
	4	1	0,3	0,3	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

Tabulka č. 11:

OT5_inovace třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	126	39,5	39,5	39,5
	2	171	53,6	53,6	93,1
	3	9	2,8	2,8	95,9
	4	12	3,8	3,8	99,7
	5	1	0,3	0,3	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

Tabulka č. 12:

OT27 * OT5_stabilita třídění II. stupně (Crosstabulation)							
			OT5_stabilita				Total
			1	2	3	4	
OT27	Více než 75 %	Count	105	26	0	0	131
		% within OT27	80,2 %	19,8 %	0 %	0 %	100 %
	51 % - 75 %	Count	46	47	1	0	94
		% within OT27	48,9 %	50 %	1 %	0 %	100 %
	25 % - 50 %	Count	28	20	3	1	52
		% within OT27	53,8 %	38,5 %	5,8 %	1,9 %	100 %
	Méně než 25 %	Count	23	18	1	0	42
		% within OT27	54,8 %	42,9 %	2,4 %	0 %	100 %
Total		Count	202	111	5	1	319

Tabulka č. 13:

OT27 * OT5_inovace třídění II. stupně (Crosstabulation)								
			OT5_inovace					Total
			1	2	3	4	5	
OT27	Více než 75 %	Count	69	55	2	5	0	131
		% within OT27	52,7 %	42,0 %	1,5 %	3,8 %	0 %	100 %
	51 % - 75 %	Count	30	58	3	3	0	94
		% within OT27	31,9 %	61,7 %	3,2 %	3,2 %	0 %	100 %
	25 % - 50 %	Count	12	34	3	2	1	52
		% within OT27	23,1 %	65,4 %	5,8 %	3,8 %	1,9 %	100 %
	Méně než 25 %	Count	15	24	1	2	0	42
		% within OT27	35,7 %	57,1 %	2,4 %	4,8 %	0 %	100 %
Total		Count	126	171	9	12	1	319

Tabulka č. 14:

OT28 * OT5_stabilita třídění II. stupně (Crosstabulation)							
			OT5_stabilita				Total
			1	2	3	4	
OT28	Více než 75 %	Count	110	42	1	0	153
		% within OT28	71,9 %	27,5 %	0,7 %	0 %	100 %
	51 % - 75 %	Count	29	32	1	0	62
		% within OT28	46,8 %	51,6 %	1,6 %	0 %	100 %
	25 % - 50 %	Count	24	15	1	0	40
		% within OT28	60 %	37,5 %	2,5 %	0 %	100 %
	Méně než 25 %	Count	39	22	2	1	64
		% within OT28	60,9 %	34,4 %	3,1 %	1,6 %	100 %
Total		Count	202	111	5	1	319
		% within OT28	63,3 %	34,8 %	1,6 %	0,3 %	100 %

Tabulka č. 15:

OT28 * OT5_inovace třídění II. stupně (Crosstabulation)								
			OT5_inovace					Total
			1	2	3	4	5	
OT28	Více než 75 %	Count	61	83	4	5	0	153
		% within OT28	39,9 %	54,2 %	2,6 %	3,3 %	0 %	100 %
	51 % - 75 %	Count	18	38	1	4	1	62
		% within OT28	29 %	61,3 %	1,6 %	6,5 %	1,6 %	100 %
	25 % - 50 %	Count	19	19	2	0	0	40
		% within OT28	47 %	47,5 %	5 %	0 %	0 %	100 %
	Méně než 25 %	Count	28	31	2	3	0	64
		% within OT28	43,8 %	48,4 %	3,1 %	4,7 %	0 %	100 %
Total		Count	126	171	9	12	1	319
		% within OT28	39,5 %	53,6 %	2,8 %	3,8 %	0,3 %	100 %

Tabulka č. 16:

Chi-Square Tests (OT5_stabilita)			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,897 <sup>a</sup>	12	<b>0,069</b>
Likelihood Ratio	16,623	12	0,164
Linear-by-Linear Association	5,227	1	0,022
N of Valid Cases	319		
a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.			

Tabulka č. 17:

Chi-Square Tests (OT5_inovace)			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,054 <sup>a</sup>	16	<b>0,041</b>
Likelihood Ratio	23,984	16	0,090
Linear-by-Linear Association	2,985	1	0,084
N of Valid Cases	319		
a. 15 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.			

## 5. Výsledky pro OT6

Tabulka č. 18:

Statistics				
		OT6_šíře sortimentu	OT6_skladové zásoby	OT6_cena
N	Valid	319	319	319
	Missing	0	0	0
Mean		<b>1,67</b>	<b>1,82</b>	<b>2,61</b>
Mode		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Std. Deviation		0,701	0,860	1,000
Skewness		<b>0,936</b>	<b>1,224</b>	<b>0,574</b>
Minimum		1	1	1
Maximum		4	5	5
Percentiles	25	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>
	50	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>
	75	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>

## 6. Tabulky pro OT8

Tabulka č. 19:

Statistics		
OT8		
N	Valid	179
	Missing	140
Mode		2

Tabulka č. 20:

OT8 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Není vždy vše skladem	42	13,2	23,5	23,5
	Spokojenost s nabídkou	37	11,6	20,7	44,1
	Spokojenost s personálem	37	11,6	20,7	64,8
	Nespokojenost v dopravě	29	9,1	16,2	81,0
	Ostatní	22	6,9	12,3	93,3
	Dlouhá doba odbavení v expedici	12	3,8	6,7	100,0
	Total	179	56,1	100,0	
Missing	System	140	43,9		
Total		319	100,0		

## 7. Tabulka pro OT9

Tabulka č. 22:

Statistics				
		OT9_šíře sortimentu	OT9_skladové zásoby	OT9_cena
N	Valid	319	319	319
	Missing	0	0	0
Mean		1,73	1,79	2,39
Median		2,00	2,00	2,00
Mode		1	1	2
Std. Deviation		0,754	0,798	0,875
Skewness		0,801	0,763	0,524
Minimum		1	1	1
Maximum		4	5	5
Percentiles	25	1,00	1,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00
	75	2,00	2,00	3,00



## 8. Tabulky pro OT11

Tabulka č. 23:

Statistics		
OT11		
N	Valid	142
	Missing	177
Mode		4

Tabulka č. 24:

OT11 Třídění I. stupně					
		Percent	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Spokojenost s nabídkou sortimentu	11,9 %	38	26,8	26,8
	Vysoké ceny	10,7 %	34	23,9	50,7
	Vysoká cena za dopravu při odebrání malého množství	8,5 %	27	19,0	69,7
	Ostatní	5,0 %	16	11,3	81,0
	Chybí dostupnost na skladě	4,4 %	14	9,9	90,8
	Chybí širší nabídka v Praze	4,1 %	13	9,2	100,0
	Total	45 %	142	100,0	
Missing	System	55 %	177		
Total		100 %	319		

## 9. Tabulky pro OT18

Tabulka č. 25:

Statistics		
OT18		
N	Valid	262
	Missing	57
Mean		1,60
Mode		1
Minimum		1
Maximum		4

Tabulka č. 26:

OT18 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Velmi vyhovuje	186	58,3	71,0	71,0
	Spíše nevyhovuje	36	11,3	13,7	84,7
	Spíše vyhovuje	30	9,4	11,5	96,2
	Neutrálně	10	3,1	3,8	100,0
	Total	262	82,1	100,0	
Missing	System	57	17,9		
Total		319	100,0		

Tabulka č. 27:

			OT18					Total
			Velmi vyhovuje	Spíše vyhovuje	Neutrálně	Spíše nevyhovuje	Velmi nevyhovuje	
OT3	Dle předchozích vlastních zkušeností	Count	51	7	7	4	0	69
		%	73,9 %	10,1 %	10,1 %	5,8 %	0 %	100 %
	Dle aktuálních, konkrétních nabídek obdržených od dodavatelů	Count	14	3	0	4	0	21
		%	66,7 %	14,3 %	0 %	19 %	0 %	100 %
	Dle dostupnosti skladových položek	Count	67	13	2	16	0	98
		%	68,4 %	13,3 %	2 %	16,3 %	0 %	100 %
	Dle dostupnosti prodejního místa	Count	18	2	0	4	0	24
		%	75 %	8,3 %	0 %	16,7 %	0 %	100 %
	Dle komplexnosti nabídky dodavatele	Count	55	12	3	10	0	80
		%	68,8 %	15 %	3,8 %	12,5 %	0 %	100 %
	Dle obchodních podmínek (cena, cena za dopravu)	Count	81	13	3	21	0	118
		%	68,6 %	11 %	2,5 %	17,8 %	0 %	100 %
	Dle platebních podmínek (splatnost a jiné)	Count	28	3	0	7	0	38
		%	73,7 %	7,9 %	0 %	18,4 %	0 %	100 %
	Jiné	Count	4	1	1	0	0	6
		%	66,7 %	16,7 %	16,7 %	0 %	0 %	100 %

## 10. Tabulky pro OT24

Tabulka č. 28:

Statistics		
OT24		
N	Valid	319
	Missing	0
Mean		1,41
Mode		1
Minimum		1
Maximum		4

Tabulka č. 29:

OT24 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rozhodně ano	203	63,6	63,6	63,6
	Spíše ano	104	32,6	32,6	96,2
	Nevím	8	2,5	2,5	98,7
	Spíše ne	4	1,3	1,3	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

## 11. Výsledky pro OT25

Tabulka č. 30:

Statistics		
OT25		
N	Valid	319
	Missing	0
Mode		1

Tabulka č. 32:

OT25 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Majitel	248	77,7	77,7	77,7
	Nákupčí	43	13,5	13,5	91,2
	Jiná	15	4,7	4,7	95,9
	Pracovník výroby	9	2,8	2,8	98,7
	Návrhář/designér	4	1,3	1,3	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

## 12. Výsledky pro OT26

Tabulka č. 33:

Statistics		
OT26		
N	Valid	319
	Missing	0
Mode		1

Tabulka č. 34:

OT26 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Obchodník	101	31,7	31,7	31,7
	Výrobce	95	29,8	29,8	61,4
	Architekt	55	17,2	17,2	78,7
	Jiné	36	11,3	11,3	90,0
	Interiérová či kuchyňská studia	32	10,0	10,0	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

### 13. Výsledky pro OT27 a OT28

Tabulka č. 35:

Statistics			
		OT27	OT28
N	Valid	319	319
	Missing	0	0
Mean		2,95	2,98
Mode		4	4
Std. Deviation		1,187	1,050
Minimum		1	1
Maximum		4	4
Percentiles	25	2,00	2,00
	50	3,00	3,00
	75	4,00	4,00

Tabulka č. 36:

OT27 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Méně než 25 %	42	13,2	13,2	13,2
	25 % - 50 %	52	16,3	16,3	29,5
	51 % - 75 %	94	29,5	29,5	58,9
	Více než 75 %	131	41,1	41,1	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

Tabulka č.37:

OT28 Vyhodnocení třídění I. stupně					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Méně než 25 %	64	20,1	20,1	20,1
	25 % - 50 %	40	12,5	12,5	32,6
	51 % - 75 %	62	19,4	19,4	52,0
	Více než 75 %	153	48,0	48,0	100,0
	Total	319	100,0	100,0	

Tabulka č. 38:

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OT27	-0,266	318	<b>0,790</b>	-0,016	-0,13	0,10
OT28	-0,707	318	<b>0,480</b>	-0,047	-0,18	0,08

Tabulka č. 39:

			OT26					Total
			Obchodník	Výrobce	Architekt	Interiérová či kuchyňská studia	Jiné	
OT27	Méně než 25 %	Count	20	12	6	3	1	42
		% within OT27	47,6 %	28,6 %	14,3 %	7,1 %	2,4 %	100,0 %
		% within OT26	19,8 %	12,6 %	10,9 %	9,4 %	2,8 %	13,2 %
	25 % - 50 %	Count	9	13	11	8	11	52
		% within OT27	17,3 %	25,0 %	21,2 %	15,4 %	21,2 %	100,0 %
		% within OT26	8,9 %	13,7 %	20,0 %	25,0 %	30,6 %	16,3 %
	51 % - 75 %	Count	24	28	12	14	16	94
		% within OT27	25,5 %	29,8 %	12,8 %	14,9 %	17,0 %	100,0 %
		% within OT26	23,8 %	29,5 %	21,8 %	43,8 %	44,4 %	29,5 %
	Více než 75 %	Count	48	42	26	7	8	131
		% within OT27	36,6 %	32,1 %	19,8 %	5,3 %	6,1 %	100,0 %
		% within OT26	47,5 %	44,2 %	47,3 %	21,9 %	22,2 %	41,1 %
Total		Count	101	95	55	32	36	319
		% within OT27	31,7 %	29,8 %	17,2 %	10,0 %	11,3 %	100,0 %
		% within OT26	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabulka č. 40:

Chi-Square Tests (OT27*OT26)			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,046 <sup>a</sup>	12	<b>0,001</b>
Likelihood Ratio	33,255	12	0,001
Linear-by-Linear Association	0,861	1	0,354
N of Valid Cases	319		

Tabulka č. 41:

OT28*OT26 Vyhodnocení II. stupně (Crosstab)								
			OT26					Total
			Obchodník	Výrobce	Architekt	Interiérová či kuchyňská studia	Jiné	
OT28	Méně než 25 %	Count	15	18	19	10	2	64
		% within OT28	23,4 %	28,1 %	29,7 %	15,6 %	3,1 %	100,0 %
		% within OT26	14,9 %	18,9 %	34,5 %	31,3 %	5,6 %	20,1 %
	25 % - 50 %	Count	14	7	10	3	6	40
		% within OT28	35,0 %	17,5 %	25,0 %	7,5 %	15,0 %	100,0 %
		% within OT26	13,9 %	7,4 %	18,2 %	9,4 %	16,7 %	12,5 %
	51 % - 75 %	Count	20	18	9	6	9	62
		% within OT28	32,3 %	29,0 %	14,5 %	9,7 %	14,5 %	100,0 %
		% within OT26	19,8 %	18,9 %	16,4 %	18,8 %	25,0 %	19,4 %
	Více než 75 %	Count	52	52	17	13	19	153
		% within OT28	34,0 %	34,0 %	11,1 %	8,5 %	12,4 %	100,0 %
		% within OT26	51,5 %	54,7 %	30,9 %	40,6 %	52,8 %	48,0 %
Total		Count	101	95	55	32	36	319
		% within OT28	31,7 %	29,8 %	17,2 %	10,0 %	11,3 %	100,0 %
		% within OT26	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabulka č. 42:

Chi-Square Tests (OT28*OT26)			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,162 <sup>a</sup>	12	<b>0,026</b>
Likelihood Ratio	24,086	12	0,020
Linear-by-Linear Association	0,864	1	0,353
N of Valid Cases	319		

Tabulka č. 43:

Correlations				
			OT27	OT28
Spearman's rho	OT3	Correlation Coefficient	1,000	<b>,204**</b>
		Sig. (2-tailed)		<b>0,000</b>
		N	319	319
	OT4	Correlation Coefficient	<b>,204**</b>	1,000
		Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>	
		N	319	319
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				